BEST-SELLER
2 MILLIONS
D'EXEMPLAIRES
VENDUS

Robert Greene

POWER

Les 48 lois du pouvoir

à contre courant

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

De Robert Greene aux éditions À contre-courant
Atteindre l'excellence, 2014.
La 50ᵉ loi, 2011.
Stratégie, les 33 lois de la guerre, 2010.
L'Art de la séduction, 2009.

Robert Greene est un grand amoureux d'histoire, de littérature et de la France en particulier, il parle plusieurs langues couramment (dont le français). Diplômé de Berkeley, Californie, en lettres classiques, il est l'auteur de plusieurs livres best-sellers dans le monde entier.

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

Titre de l'édition originale : *The 48 Laws of Power*
Copyright © Robert Greene and Joost Elffers, 1998

Traduction : Myra et Lakshmi Bories
Design couverture : Bernard Amiard

© 2014 À contre-courant Éditions (ISBN : 979-10-92928-07-5) édition numérique de l'édition imprimée © 2009 À contre-courant Éditions (ISBN : 978-2-84899-254-9).
À contre-courant est une marque des éditions Leduc.s.

Pour en savoir plus sur Robert Greene et découvrir des contenus exclusifs, rendez-vous sur le site www.robertgreene.fr.

Rendez-vous en fin d'ouvrage pour en savoir plus sur les éditions À contre-courant

à contre courant

Robert Greene

POWER

Les 48 lois du pouvoir

«A Joost Elffers Book»

à contre courant

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je souhaiterais remercier Anna Biller, pour son aide inestimable dans mes recherches et la correction de ce texte, et pour ses remarques pertinentes qui ont permis de faire évoluer l'ouvrage de manière très positive aussi bien dans la forme que dans le fond. Sans elle, ce livre n'aurait pu voir le jour.

Je souhaite également remercier mon cher ami Michiel Schwarz, grâce à qui je me suis impliqué dans la création de l'école d'art Fabrika, en Italie, où j'ai rencontré Joost Elffers, l'éditeur de *Power, les 48 lois du pouvoir*. C'est grâce à Fabrika que Joost et moi avons compris qu'un classique tel Machiavel ne vieillit pas ; de nos discussions à Venise est né ce livre.

Je voudrais remercier Henri Le Goubin qui, durant des années, m'a raconté quantité d'anecdotes machiavéliques, notamment à propos des personnages français, qui tiennent une grande place dans ce livre.

Je tiens également à dire merci à Les et Sumiko Biller, qui m'ont prêté de très nombreux ouvrages sur l'histoire japonaise et qui m'ont notamment aidé à comprendre tous les aspects de la cérémonie du thé au Japon. De même, je remercie mon amie Elizabeth Yang qui m'a apporté des éclaircissements sur l'histoire chinoise.

Un tel ouvrage dépendait largement des sources disponibles et je remercie du fond du cœur la bibliothèque de recherche de l'Université de Californie à Los Angeles (UCLA) ; j'ai passé de nombreuses et agréables journées à parcourir leurs collections.

Mes parents, Laurette et Stanley Green, méritent des remerciements sans fin pour leur patience et leurs encouragements.

Et je dois également remercier mon chat, Boris, qui m'a tenu compagnie pendant ces longues journées de rédaction.

Enfin, les personnes de talent qui, en appliquant les 48 lois du pouvoir, m'ont manipulé, tourmenté et fait du mal : je ne leur en veux pas et je les remercie d'avoir été une source d'inspiration pour écrire cet ouvrage.

Robert Greene

À Anna Biller et à mes parents,

R. G.

SOMMAIRE

PRÉFACE *page xv*

LOI 1 *page 1*

Ne surpassez jamais le maître

Ceux qui sont au-dessus de vous doivent toujours se sentir largement supérieurs. Dans votre désir de leur plaire et de les impressionner, ne vous laissez pas entraîner à faire trop étalage de vos talents, ou vous pourriez obtenir l'effet inverse : les déstabiliser en leur faisant de l'ombre. Faites en sorte que vos maîtres apparaissent plus brillants qu'ils ne sont et vous atteindrez les sommets du pouvoir.

LOI 2 *page 8*

Ne vous fiez pas à vos amis, utilisez vos ennemis

Gardez-vous de vos amis : beaucoup vous trahiront par envie. D'autres se montreront gâtés, tyranniques. Un ancien ennemi que vous engagez sera plus loyal qu'un ami parce qu'il devra faire ses preuves. En fait, vous avez plus à craindre de vos amis que de vos ennemis. Si vous n'avez pas d'ennemis, trouvez le moyen de vous en faire.

LOI 3 *page 16*

Dissimulez vos intentions

Maintenez votre entourage dans l'incertitude et le flou en ne révélant jamais le but qui se cache derrière vos actions. S'ils n'ont aucune idée de ce que vous prévoyez, ils ne pourront pas préparer de défense. Guidez-les assez loin dans une autre direction, enveloppez-les d'un écran de fumée et quand ils perceront à jour vos desseins, il sera trop tard.

LOI 4 *page 31*

Dites-en toujours moins que nécessaire

Plus vous vous laissez aller à parler, plus vous avez l'air banal et peu maître de vous-même. Même anodines, vos paroles sembleront originales si elles restent vagues et énigmatiques. Les personnages puissants impressionnent et intimident parce qu'ils sont peu loquaces. Plus vous en dites et plus vous risquez de dire des bêtises.

LOI 5 *page 37*

Protégez votre réputation comme la prunelle de vos yeux

La réputation est la pierre angulaire du pouvoir. À elle seule, elle peut vous permettre d'impressionner et de gagner ; cependant, lorsqu'elle est compromise, vous êtes vulnérable et l'on vous attaquera de toutes parts. Faites en sorte que votre réputation soit toujours impeccable. Soyez vigilant et déjouez les attaques avant qu'elles ne se produisent. En même temps, apprenez à détruire vos ennemis par leur réputation : ouvrez-y des brèches, puis taisez-vous et laissez faire la meute.

LOI 6 *page 44*

Attirez l'attention à tout prix

Les gens jugent tout à l'apparence ; ce qui n'est pas visible ne compte pour rien. Ne vous laissez jamais noyer dans la foule ni sombrer dans l'oubli. Soyez à tout prix le point de mire, celui que l'on remarque. Faites-vous plus grand, plus chatoyant, plus mystérieux que la masse terne et morne, soyez l'aimant qui attire tous les regards.

LOI 7 *page 56*

LAISSEZ LE TRAVAIL AUX AUTRES, MAIS RECUEILLEZ-EN LES LAURIERS

Utilisez la sagesse, le savoir et le travail des autres pour faire avancer votre propre cause. Non seulement cette aide vous fera gagner une énergie et un temps précieux, mais elle vous conférera une aura quasi divine d'efficacité et de diligence. À la fin, vos collaborateurs seront oubliés et on ne se souviendra que de vous. Ne faites jamais ce que les autres peuvent faire à votre place.

LOI 8 *page 62*

OBLIGEZ L'ADVERSAIRE À SE BATTRE SUR VOTRE PROPRE TERRAIN

Quand on force une personne à agir, on est maître de la situation. Il vaut toujours mieux amener un adversaire à soi en le faisant abandonner ses propres plans. Appâtez-le avec des gains fabuleux, puis passez à l'attaque. Vous aurez ainsi les cartes en main.

LOI 9 *page 69*

REMPORTEZ LA VICTOIRE PAR VOS ACTES ET NON PAR VOS DISCOURS

Le triomphe momentané obtenu en haussant le ton n'est qu'une victoire à la Pyrrhus : le ressentiment, la rancœur que l'on suscite sont plus forts et plus durables que la docilité forcée de votre interlocuteur. Votre pouvoir sera bien plus grand si vous arrivez à obtenir son accord par vos seules actions, sans dire un mot. Ne prêchez pas, montrez l'exemple.

LOI 10 *page 76*

FUYEZ LA CONTAGION DE LA MALCHANCE ET DU MALHEUR

On peut mourir du malheur d'autrui : les états d'âme sont contagieux. En voulant aider celui qui se noie, vous courez seulement à votre perte. Les malchanceux attirent l'adversité, sur eux-mêmes et aussi, peut-être, sur vous. Préférez la compagnie de ceux à qui tout réussit.

LOI 11 *page 82*

RENDEZ-VOUS INDISPENSABLE

Pour garder votre indépendance, vous devez faire en sorte que l'on ne puisse se passer de vous. Plus on compte sur vous, plus vous êtes libre. Tant que vous serez le garant du bonheur et de la prospérité des autres, vous n'aurez rien à craindre. Faites en sorte qu'ils n'en sachent jamais assez pour se débrouiller seuls.

LOI 12 *page 89*

SOYEZ D'UNE HONNÊTETÉ ET D'UNE GÉNÉROSITÉ DÉSARMANTES

Un acte sincère et honnête compense des dizaines de scélératesses. L'honnêteté et la générosité font baisser la garde des plus soupçonneux. Soyez honnête à bon escient, trouvez le défaut de la cuirasse, puis trompez et manipulez à loisir. Un cadeau offert à propos – un cheval de Troie – aura un effet similaire.

LOI 13 *page 95*

MISEZ SUR L'INTÉRÊT PERSONNEL, JAMAIS SUR LA PITIÉ NI LA RECONNAISSANCE

Si vous avez besoin d'un allié, ne lui rappelez pas l'aide que vous lui avez apportée ni les services que vous lui avez rendus, vous le feriez fuir. Mieux vaut faire valoir dans votre demande d'alliance un élément qui lui sera profitable ; insistez sur ce point. Plus il aura à y gagner, plus il fera preuve d'empressement.

LOI 14 *page 101*

SOYEZ UN FAUX AMI… ET UN VRAI ESPION

Tout savoir de son rival est indispensable. Vous prendrez un avantage inestimable en postant des espions qui vous communiqueront des informations précieuses. Mieux encore : espionnez vous-même. Dans les réunions mondaines, ouvrez l'œil, prêtez l'oreille. Par des questions indirectes, percez à jour les faiblesses et les intentions de vos interlocuteurs. Faites feu de tout bois pour exercer l'art de l'espionnage.

LOI 15 *page 107*

ÉCRASEZ COMPLÈTEMENT L'ENNEMI

Tous les grands chefs depuis Moïse savent qu'un ennemi redoutable doit être exterminé jusqu'au dernier. Parfois ils l'ont appris à leurs dépens. S'il subsiste ne serait-ce qu'une faible braise, le feu reprendra. Vous avez beaucoup plus à perdre en faisant preuve de clémence qu'en éliminant complètement votre ennemi : ce dernier se remettra et cherchera à se venger. Écrasez-le, non seulement physiquement mais aussi en esprit.

LOI 16 *page 115*

FAITES-VOUS DÉSIRER

Tout ce qui est rare est cher : plus on se fait voir, plus on se fait entendre, et plus on semble ordinaire. Si vous faites partie d'un groupe, éloignez-vous-en un certain temps et l'on parlera de vous davantage, vous serez même plus admiré. Pratiquez l'absence : la rareté augmentera votre valeur.

LOI 17 *page 123*

SOYEZ IMPRÉVISIBLE

L'homme est féru d'habitudes, surtout chez autrui. Quand vous ne surprenez plus personne, vous donnez aux autres l'impression qu'ils vous ont percé à jour. Renversez la situation : soyez délibérément imprévisible. Un comportement sans rime ni raison déstabilisera les gens, ils s'épuiseront à faire l'exégèse de vos actes. Cette stratégie peut intimider, voire même susciter la terreur.

LOI 18 *page 130*

NE RESTEZ PAS DANS VOTRE TOUR D'IVOIRE

Le monde est une jungle et les ennemis sont partout : chacun doit se protéger. Une forteresse semble le lieu le plus sûr. Mais l'isolement a ses dangers : d'une part, il vous prive d'informations importantes ; d'autre part, en vous isolant, vous devenez une cible facile et l'objet de tous les soupçons. Mieux vaut circuler, trouver des alliés, se mêler aux autres. La foule est un bon bouclier humain.

LOI 19 *page 137*

NE MARCHEZ PAS SUR LES PIEDS DE N'IMPORTE QUI

Il y a des gens bien différents de par le monde : tous ne réagissent pas de la même manière. Certains, lorsqu'ils sont trompés ou manipulés, passent le reste de leur vie à chercher une occasion de vengeance. Ce sont des loups déguisés en agneaux. Choisissez soigneusement vos victimes et vos adversaires, ne malmenez pas n'importe qui.

LOI 20 *page 145*

NE PRENEZ PAS PARTI

Stupide est celui qui aliène sa liberté à un parti. Soyez vous-même votre unique cause. En gardant votre indépendance, vous deviendrez le maître de tous : dressez-les les uns contre les autres et obligez-les à vous suivre.

LOI 21 *page 156*

À sot, sot et demi

On n'aime pas avoir l'air plus bête que son voisin. Utilisez donc ce stratagème : faites en sorte que ceux que vous visez se croient intelligents, et surtout plus intelligents que vous. Une fois convaincus, ils ne chercheront pas plus loin et ne se méfieront pas de vos agissements.

LOI 22 *page 163*

Capitulez à temps

Quand vous avez le dessous, ne continuez pas pour l'honneur : rendez-vous. La capitulation vous donne le temps de vous refaire une santé, le temps de tourmenter et d'irriter votre vainqueur, le temps d'attendre que son pouvoir périclite. Ne lui laissez pas la satisfaction de la victoire : hissez le drapeau blanc. En tendant l'autre joue, vous le rendrez furieux et le déstabiliserez. Faites de la capitulation un outil de pouvoir.

LOI 23 *page 171*

Concentrez vos forces

Économisez vos forces et votre énergie en les gardant concentrées à leur niveau le plus élevé. On gagne plus en exploitant un filon riche et profond qu'en faisant de l'orpaillage : l'intensif l'emporte toujours sur l'extensif. Quand on recherche des sources de pouvoir pour s'élever, il faut se trouver un maître de poids, une laitière bien grasse qui donnera du lait longtemps.

LOI 24 *page 178*

Soyez un courtisan modèle

Le courtisan évolue dans un monde où tout tourne autour du pouvoir et du jeu politique. Il doit maîtriser l'art du flou, flatter, s'abaisser devant les grands et exercer son pouvoir sur les autres de manière aussi courtoise que discrète. Apprenez et appliquez les lois de la cour, et votre ascension ne connaîtra pas de limites.

LOI 25 *page 191*

Changez de peau

N'incarnez pas les clichés que la société vous impose. Forgez-vous une nouvelle identité qui exige l'attention et n'ennuie jamais l'auditoire. Soyez maître de votre image, ne laissez pas les autres la définir pour vous. Posez publiquement des actes spectaculaires : votre pouvoir en sera rehaussé et votre personnalité prendra de la stature.

LOI 26 *page 200*

Gardez les mains propres

Soyez un parangon de probité et de civisme : ne vous abaissez jamais à aucune gaffe ni magouille. Restez au-dessus de tout soupçon. Utilisez plutôt les autres comme boucs émissaires ou chargez-les de tirer à votre place les marrons du feu.

LOI 27 *page 215*

Créez une mystique

Les êtres humains ont un irrésistible besoin de croire en quelque chose. Devenez l'épicentre de ce désir en leur offrant une cause à soutenir, une nouvelle foi à suivre. Vos paroles doivent être vagues mais pleines de promesses ; mettez

l'accent sur l'enthousiasme plutôt que sur la rationalité. Donnez à vos disciples des rituels à accomplir, demandez-leur des sacrifices. En l'absence d'une religion organisée et de grandes causes, votre nouveau système de croyance vous apportera un inestimable pouvoir.

LOI 28 *page 227*

FAITES PREUVE D'AUDACE

Si vous n'êtes pas sûr de l'issue d'une action, ne vous y lancez pas. Vos doutes et vos hésitations entraveraient son exécution. La timidité est dangereuse : mieux vaut faire preuve d'audace. Les erreurs commises par audace sont facilement rectifiées grâce à plus d'audace encore. Tout le monde admire l'audacieux ; personne n'honore le timoré.

LOI 29 *page 236*

SUIVEZ UN PLAN PRÉCIS JUSQU'AU BUT FINAL

Tout est dans le dénouement. Prévoyez toutes les étapes qui y mènent en tenant compte de leurs éventuelles conséquences, des obstacles qui risquent de surgir et des revers de fortune qui pourraient anéantir vos efforts. En planifiant votre action jusqu'au bout, vous ne serez pas pris au dépourvu et vous saurez quand vous arrêter. Guidez la chance avec doigté et mettez-la de votre côté en faisant preuve d'une vision à long terme.

LOI 30 *page 245*

N'AYEZ JAMAIS L'AIR DE FORCER

Vos actes doivent paraître naturels et exécutés avec aisance. Cachez la sueur et le sang qu'ils vous ont coûté, et taisez les trouvailles géniales qui vous ont simplifié la tâche. Donnez l'impression d'agir toujours en souplesse, comme si vous pouviez faire beaucoup plus. Si vous avez l'air de ployer sous le faix, les gens se poseront des questions. Quant à vos trucs et astuces, gardez-les pour vous : on pourrait les utiliser à votre désavantage.

LOI 31 *page 254*

OFFREZ LE CHOIX : CHARYBDE OU SCYLLA ?

Les meilleures supercheries sont celles qui semblent laisser le choix à la victime : elle a l'impression qu'elle maîtrise la situation alors qu'elle est une marionnette entre vos mains. Proposez des alternatives qui joueront en votre faveur quelle que soit l'issue. Forcez les gens à faire le choix entre deux maux servant tous les deux vos desseins : ils seront pris de quelque côté qu'ils se tournent.

LOI 32 *page 263*

TOUCHEZ L'IMAGINATION

On fuit la vérité quand elle est laide et déplaisante. Ne rappelez jamais la réalité, sous peine d'avoir à affronter la colère, fille de la déception. La vie est si dure et si angoissante que ceux qui l'enjolivent par de belles histoires sont tels des oasis dans le désert : tout le monde afflue vers eux. C'est un grand pouvoir que de savoir exploiter l'imagination des masses.

LOI 33 *page 271*

TROUVEZ LE TALON D'ACHILLE

Tout le monde a un point faible, une fissure dans le rempart de sa personnalité : un sentiment d'insécurité, une émotion incontrôlable, un besoin criant, voire un péché mignon. Quelle que soit cette faiblesse, c'est un talon d'Achille sur lequel vous pourrez agir à votre avantage lorsque vous l'aurez découvert.

LOI 34 *page 282*

SOYEZ ROYAL

Le traitement qu'on vous réserve est le reflet de votre attitude : la vulgarité, la banalité n'inspirent nul respect. C'est parce qu'un roi se respecte qu'il inspire le respect aux autres. Montrez-vous royal et confiant dans votre pouvoir, et vous apparaîtrez digne de porter la couronne.

LOI 35 *page 291*

MAÎTRISEZ LE TEMPS

Ne vous pressez jamais : la précipitation trahit un manque de sang-froid. Soyez patient : chaque chose vient à son heure. Attendez le bon moment : flairez l'air du temps, les tendances qui vous porteront au pouvoir. Restez en garde tant que l'heure n'est pas venue et portez l'estocade à point nommé.

LOI 36 *page 300*

MÉPRISEZ LES CONTRARIÉTÉS

En vous laissant obséder par un problème insignifiant, vous lui donnez de l'importance. Prêter attention à un ennemi le renforce. À vouloir réparer une erreur minuscule on risque de l'aggraver. Si ce que vous désirez est hors de votre portée, traitez-le par le mépris. Moins vous vous montrerez intéressé, plus vous paraîtrez supérieur.

LOI 37 *page 309*

JOUEZ SUR LE VISUEL

Le recours à des images frappantes et à des gestes symboliquement forts crée une aura de pouvoir : tout le monde y est sensible. Mettez-vous en scène, choisissez des symboles visuels impressionnants qui grandissent votre présence. Ébloui par l'apparence, nul ne prêtera attention à ce que vous faites réellement.

LOI 38 *page 317*

PENSEZ LIBREMENT, PARLEZ SOBREMENT

Si vous affichez des opinions à contre-courant, anticonformistes, peu orthodoxes, on pensera que vous vous croyez plus malin que les autres et que vous les prenez de haut, et l'on cherchera à vous en faire passer l'envie. Mieux vaut se fondre dans la masse. Ne partagez vos idées qu'avec des amis tolérants et sûrs qui apprécient votre originalité.

LOI 39 *page 325*

EXASPÉREZ L'ENNEMI

La colère est stratégiquement contre-productive. Il faut toujours garder son calme et rester objectif. Si l'on peut mettre son ennemi en colère tout en conservant son sang-froid, on prend sur lui un avantage décisif. Déstabilisez votre adversaire : trouvez en lui la faille qui le fera sortir de ses gonds.

LOI 40 *page 333*

N'HÉSITEZ PAS À PAYER LE PRIX

Ce qui est gratuit est suspect : cela cache soit un piège soit une obligation. Ce qui a de la valeur mérite d'être payé. Le juste prix acquitté, vous ne demeurez l'obligé de personne. Et qu'il ne soit pas question de rabais – on ne lésine pas quand il est question d'excellence. Soyez prodigue avec discernement : la générosité est un signe et un aimant du pouvoir.

LOI 41 *page 347*

Ne succédez à personne

Le premier arrivé paraît toujours plus éclatant et plus original que celui qui prend sa suite. Si vous succédez à un grand homme ou que vous avez un parent célèbre, vous aurez à en faire deux fois plus pour l'éclipser. Ne vous perdez pas dans son ombre ; ne vous identifiez pas à un passé qui n'est pas le vôtre. Affirmez votre nom et votre identité en changeant radicalement de trajectoire. Tuez le père dominateur, jetez son legs aux orties et établissez votre pouvoir en brillant à votre façon.

LOI 42 *page 358*

Éliminez l'agitateur

Souvent, un problème de groupe est lié à un seul fauteur de troubles, un arrogant sous-fifre promu empêcheur de tourner en rond. Si vous lui laissez les moyens de nuire, les autres succomberont à son influence. N'attendez pas que les problèmes créés par un élément récalcitrant se multiplient et n'essayez pas de négocier avec lui : il est incorrigible. Neutralisez son influence en l'isolant ou en l'excluant. Décapitez la bande et vous en reprendrez le contrôle.

LOI 43 *page 367*

Parlez aux cœurs et aux esprits

La coercition pure peut se retourner contre vous. Séduisez plutôt, donnez envie d'aller dans votre sens. Celui que vous avez séduit deviendra votre marionnette. Et pour séduire, il faut agir sur la psychologie de chacun, exploiter ses faiblesses. Assouplissez le rebelle en misant sur ses affects, en jouant sur ce qu'il craint et ce à quoi il tient. Si vous négligez le cœur et l'esprit des autres, vous vous ferez haïr.

LOI 44 *page 376*

Singez l'ennemi

Un miroir reflète la réalité, mais c'est aussi l'outil par excellence de l'illusionniste : lorsque vous vous faites le miroir de vos ennemis en mimant leurs moindres gestes, cela les égare. L'effet de miroir les humilie, les exaspère et les fait sortir de leurs gonds. En tendant un miroir à leur psyché, vous les séduisez en leur donnant l'illusion que vous partagez leurs valeurs ; en tendant un miroir à leurs actions, vous leur donnez une bonne leçon. Rares sont ceux qui résistent aux facéties du singe.

LOI 45 *page 392*

Appelez au changement, pas à la révolution

Le changement est salutaire, tout le monde est d'accord là-dessus ; mais notre quotidien est pétri d'habitudes. Trop d'innovations simultanées traumatisent et conduisent à la révolte. Si vous venez d'être intronisé à un poste de pouvoir ou que vous essayez d'en établir les bases, montrez bien que vous respectez les traditions. Si un changement est nécessaire, faites-le passer pour une légère amélioration du passé.

LOI 46 *page 400*

Ne soyez pas trop parfait

Paraître mieux que tout le monde est toujours périlleux, mais le pire est de sembler n'avoir ni défaut ni faiblesse. La jalousie fabrique des ennemis silencieux. Il est avisé d'exhiber quelque défaut de temps en temps, d'avouer de petits vices sans conséquence, afin de désamorcer l'envie et de paraître plus humain, plus accessible. Seuls les morts et les dieux sont impunément parfaits.

LOI 47 *page 410*

SACHEZ VOUS ARRÊTER

Le moment de la victoire est celui du plus grand péril. Dans l'euphorie de la réussite, un excès de confiance en vous peut vous pousser à dépasser le but que vous vous étiez fixé. N'allez pas trop loin, ou vous vous ferez plus d'ennemis que vous n'en avez vaincus. Ne laissez pas le succès vous monter à la tête. Rien ne remplace une bonne stratégie et une planification prudente. Fixez-vous un but et, lorsque vous l'aurez atteint, arrêtez-vous.

LOI 48 *page 419*

SOYEZ FLUIDE

En révélant un plan gravé dans le roc, vous vous rendez vulnérable. Au lieu d'adopter des contours définis qui donneront prise à votre ennemi, restez adaptable et mobile. Acceptez que rien n'est certain, qu'aucune loi n'est immuable. La meilleure façon de vous protéger est d'être aussi fluide et insaisissable que l'eau ; ne comptez jamais sur la stabilité ni sur l'immobilité. Tout change.

PRÉFACE

Le sentiment de n'avoir aucun pouvoir sur les gens et les événements est difficilement supportable : l'impuissance rend malheureux. Personne ne réclame moins de pouvoir, tout le monde en veut davantage. Dans la société d'aujourd'hui, cependant, il est dangereux de paraître avide de pouvoir, d'afficher ses ambitions. Il faut montrer des dehors impeccablement décents et honnêtes. Mieux vaut donc faire preuve d'un certain sens des nuances : se montrer sympathique et liant mais n'en être pas moins habile, voire retors.

Cette constante duplicité rappelle tout à fait la dynamique du pouvoir jadis en vigueur à la cour. Tout au long de l'histoire, une cour s'est en effet toujours formée autour du personnage investi du pouvoir : roi, reine, empereur, dictateur… Les courtisans étaient dans une position particulièrement délicate : il leur fallait bien sûr servir leur maître, mais s'ils paraissaient trop serviles, s'ils cherchaient trop ouvertement à gagner ses faveurs, les autres courtisans ne manquaient pas de le remarquer et de leur mettre des bâtons dans les roues. Par conséquent, les tentatives pour entrer dans les bonnes grâces du souverain devaient être subtiles. Et même les courtisans talentueux capables d'une telle ingéniosité devaient se protéger de leurs pairs qui à tout moment intriguaient pour les évincer.

En même temps, la cour était censée être le comble de la civilisation et du raffinement. On désapprouvait les actions violentes ou la recherche trop ouverte du pouvoir ; les courtisans ourdissaient secrètement contre ceux des leurs qui utilisaient la force. C'était là leur dilemme : tout en étant un parangon d'élégance, chacun devait se montrer plus malin que ses rivaux et contrecarrer leurs projets de la manière la plus voilée. Avec le temps, le courtisan habile apprenait à agir de manière indirecte ; s'il frappait son adversaire dans le dos, c'était avec un gant de velours et le plus charmant sourire. Au lieu d'utiliser la coercition ou la trahison pure et simple, le parfait courtisan traçait son chemin grâce à la séduction et au charme ; il appliquait une tactique consommée de manipulation, planifiant toujours plusieurs coups à l'avance. La vie à la cour était un jeu sans fin qui nécessitait une vigilance constante et de la stratégie : une guerre feutrée.

De nos jours, on se heurte au même étrange paradoxe : tout doit paraître civilisé, décent, démocratique et juste. Mais si on applique ces règles à la lettre, on se fait écraser par plus malin que soi. Pour citer le grand diplomate et courtisan de la Renaissance Nicolas Machiavel : « Celui qui veut

en tout et partout se montrer homme de bien ne peut manquer de périr au milieu de tant de méchants. » La cour se voulait le summum du raffinement, mais sous ce vernis bouillonnait un infernal chaudron de pulsions brutales : cupidité, envie, luxure, jalousie, haine. Le monde d'aujourd'hui se croit au faîte de la justice et pourtant les mêmes vices immondes sont tapis en chacun de nous, comme autrefois. Le jeu n'a pas changé. Extérieurement, on est censé y mettre les formes, mais à part soi, à moins d'être stupide, il faut apprendre à suivre le conseil de Napoléon : avoir une main de fer dans un gant de velours. Si, comme les courtisans de jadis, vous pratiquez l'art du louvoiement en apprenant à séduire, charmer, manipuler subtilement vos adversaires, vous atteindrez les sommets du pouvoir. Vous serez capable de plier les gens à votre volonté sans qu'ils s'en aperçoivent ; et si d'aventure ils le font, ils céderont et ne vous en voudront même pas.

Les cours sont sans contredit le séjour naturel de la politesse et du savoir-vivre ; si cela n'était, elles seraient le théâtre du meurtre et de la désolation. Ceux qui maintenant se sourient et s'embrassent s'insulteraient et se poignarderaient si la bienséance et les formes ne s'interposaient entre eux.

LORD CHESTERFIELD, 1694-1773, LETTRE À SON FILS PHILIP STANHOPE

À entendre certains, le fait de jouer délibérément au jeu du pouvoir – même indirectement – est malfaisant et asocial, c'est une relique du passé. Ceux-là prétendent ne pas se compromettre à ce jeu, comme si le pouvoir ne les concernait en rien. Méfiez-vous d'eux ; car tandis qu'ils professent ouvertement cette opinion, ce sont souvent eux les plus féroces. Ils utilisent des stratégies qui masquent intelligemment leurs manœuvres. Ils font étalage de leur faiblesse et de leur impuissance, comme s'il s'agissait là de vertus. Mais la véritable impuissance, celle qui est dénuée d'arrière-pensée intéressée, ne se vante pas de sa fragilité pour gagner la sympathie ou le respect. Le fait d'exhiber sa faiblesse n'est autre qu'une stratégie particulièrement retorse, efficace et subtile (voir Loi 22, « Capitulez à temps »).

Une autre tactique hypocrite est d'exiger l'égalité de tous en tout : chacun, indépendamment de son statut et de sa force, devrait, paraît-il, être logé à la même enseigne. Or, si pour éviter la souillure du pouvoir on tente d'appliquer ce principe, on se heurte à un problème : certains font mieux certaines choses que d'autres. Traiter tout le monde de manière identique équivaudrait donc à ignorer les différences, à promouvoir les moins doués et à laminer ceux qui sortent du lot. Là encore, beaucoup de ceux qui se conduisent ainsi appliquent en réalité une autre stratégie de pouvoir : récompenser les gens selon des critères que l'on a soi-même définis.

Un autre moyen encore de ne pas s'impliquer dans le jeu est de paraître parfaitement intègre et transparent, puisque ceux qui recherchent le pouvoir se complaisent dans la manipulation et le secret. Mais l'honnêteté absolue blesse inévitablement beaucoup de monde, et attire maintes vengeances. Personne ne jugera votre attitude complètement innocente. Et à juste titre : en vérité, c'est bel et bien une stratégie de pouvoir que de se fabriquer une image noble, généreuse et désintéressée. C'est une forme de persuasion, voire de coercition subtile.

Enfin, ceux qui se disent étrangers aux jeux du pouvoir affectent parfois la candeur. Là encore, soyez vigilant, car une apparente ingénuité peut n'être qu'une manipulation parmi d'autres (voir Loi 21, « À sot, sot et

Que les agneaux aient l'horreur des grands oiseaux de proie, voilà qui n'étonnera personne mais ce n'est point une raison d'en vouloir aux grands oiseaux de proie de ce qu'ils ravissent les petits agneaux. Et si les agneaux se disent entre eux : « Ces oiseaux de proie sont méchants ; et celui qui est un oiseau de proie aussi peu que possible, voire même tout le contraire, un agneau – celui-là ne serait-il pas bon ? » – il n'y aura rien à objecter à cette façon d'ériger un idéal, si ce n'est que les oiseaux de proie lui répondront par un coup d'œil quelque peu moqueur et se diront peut-être « Nous ne leur en voulons pas du tout, à ces bons agneaux, nous les aimons même : rien n'est plus savoureux que la chair tendre d'un agneau. »

FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844-1900, GÉNÉALOGIE DE LA MORALE, traduit par Henri Albert

demi »). Même la naïveté authentique n'est pas nécessairement innocente. Les enfants peuvent être naïfs de bien des manières mais ils cherchent souvent, d'instinct, à prendre le contrôle de leur entourage. Les enfants souffrent de leur sentiment d'impuissance face aux adultes et ils utilisent les moyens à leur portée pour se faire une place. Les vrais innocents ont comme tout le monde besoin de pouvoir, et ils sont souvent d'une efficacité d'autant plus redoutable à ce jeu que leur stratégie n'est pas calculée. Une fois encore, ceux qui font étalage d'innocence sont parfois les moins innocents de tous.

Les seuls moyens d'arriver à quelque chose avec les gens sont la force et le mensonge. L'amour aussi, dit-on ; mais cela équivaudrait à attendre le soleil alors que, dans la vie, on a besoin de chaque instant.

JOHANN VON GOETHE, 1749-1832

On reconnaît ceux qui se prétendent au-dessus de la mêlée à leur façon d'afficher leur vertu, leur piété, leur sens profond de la justice. Mais nous sommes tous avides de pouvoir, la plupart de nos actions sont orientées en ce sens, et ces gens-là ne font que jeter de la poudre aux yeux ; ils cachent leurs ambitions sous les oripeaux d'une prétendue supériorité morale. Si vous les observez attentivement, vous constaterez que ce sont souvent les plus habiles à la manipulation indirecte, même si certains la pratiquent inconsciemment. D'ailleurs, ils poussent de hauts cris lorsque les tactiques qu'ils utilisent quotidiennement sont dévoilées au grand jour.

Le monde est une immense cour où se trament toutes sortes d'intrigues : c'est ainsi, nous sommes piégés dedans, donc rien ne sert de vouloir rester en marge. Cela ne fera que vous rendre impuissant, et l'impuissance vous rendra malheureux. Au lieu de nier l'évidence, au lieu de vous trouver des excuses, de vous plaindre et de vous culpabiliser, tâchez d'exceller dans la course au pouvoir. En fait, meilleur on est dans ce domaine, meilleur on est en tant qu'ami, amant, époux et homme, tout simplement. En suivant la voie du parfait courtisan (voir Loi 24, « Soyez un courtisan modèle »), vous apprendrez à renvoyer aux autres une plus flatteuse image d'eux-mêmes, vous deviendrez pour eux une source de plaisir. Ils auront besoin de vous, ils rechercheront votre présence. Si vous parvenez à maîtriser les quarante-huit lois illustrées dans ce livre, vous leur épargnerez la souffrance qu'inflige un pouvoir mal géré, car ce mal guette ceux qui jouent avec le feu sans savoir qu'il brûle. La recherche du pouvoir étant inévitable, mieux vaut y être brillant que nul.

La flèche tirée par l'archer peut – ou non – tuer une personne. Mais les stratagèmes d'un homme avisé peuvent détruire jusqu'aux enfants dans le sein de leur mères.

KAUTILYA, PHILOSOPHE INDIEN, IIIe SIÈCLE AV. J.-C.

Pour exceller au jeu du pouvoir, il faut acquérir une certaine vision du monde, changer de perspective. Cela ne vient pas en un jour, et demande des efforts. Quelques techniques de base sont indispensables ; une fois maîtrisées, elles facilitent considérablement l'application des lois.

La plus importante de ces techniques – elle est en vérité incontournable – est la capacité de maîtriser ses émotions. Une réaction épidermique aux événements de la vie est tout bonnement rédhibitoire : c'est une erreur qui fait payer très cher le soulagement éphémère d'avoir pu exprimer ses sentiments. Les émotions obscurcissent la raison ; elles empêchent de juger la situation clairement, donc d'y remédier et de la maîtriser.

La colère est la plus destructive des réactions affectives, car c'est celle qui brouille le plus le jugement. Elle induit une réaction en chaîne qui vous fait perdre pied et affermit la détermination de votre ennemi. Pour détruire

un adversaire qui vous a blessé, faites plutôt en sorte qu'il ne soit pas sur ses gardes ; feignez la camaraderie au lieu de vous irriter.

Je me suis demandé comment expliquer le fait que l'homme mette tout son talent à déployer tant de ruses, d'artifices et d'ingéniosité pour tromper son prochain et qu'il en résulte un monde plus beau.

FRANCESCO VETTORI, contemporain et ami de Machiavel, DÉBUT DU XVIe SIÈCLE

L'amour et l'affection sincères sont eux aussi potentiellement destructeurs, en ce qu'ils vous aveuglent sur les intérêts personnels de ceux que vous soupçonnez le moins de se battre pour le pouvoir. La colère ou l'amour ne se répriment pas, ne se renient pas, mais il faut s'appliquer à ne pas en être le jouet, être attentif à la manière dont on les exprime et, surtout, bâtir projets et stratégie sans en tenir le moindre compte.

Toujours dans le domaine affectif, il faut apprendre à se distancier de l'instant présent et à envisager objectivement le passé et l'avenir. Tel Janus, le dieu romain à deux visages gardien de toutes les portes, regardez dans les deux directions à la fois pour mieux appréhender le danger, d'où qu'il vienne. C'est ainsi que vous devrez vous façonner : une face tournée vers l'avenir, et l'autre vers le passé.

En ce qui concerne l'avenir, ne baissez jamais votre garde. Rien ne doit vous prendre au dépourvu : imaginez constamment les problèmes avant qu'ils ne surgissent. Au lieu de passer votre temps à rêver à l'heureux dénouement de votre projet, envisagez tous les changements possibles, toutes les catastrophes susceptibles de survenir. Plus loin vous regardez, mieux vous saurez prévoir les futures étapes de votre plan avec une longueur d'avance, plus vous deviendrez puissant.

Un homme qui se vante de ne jamais changer d'opinion est un homme qui se charge d'aller toujours en ligne droite, un niais qui croit à l'infaillibilité. Il n'y a pas de principes, il n'y a que des événements ; il n'y a pas de lois, il n'y a que des circonstances : l'homme supérieur épouse les événements et les circonstances pour les conduire. S'il y avait des principes et des lois fixes, les peuples n'en changeraient pas comme nous changeons de chemises.

HONORÉ DE BALZAC, 1799-1850, LE PÈRE GORIOT

Quant à l'autre face de Janus, si elle est tournée vers le passé ce n'est ni pour rouvrir d'anciennes plaies ni pour ruminer de vieilles rancœurs. Cela ne ferait qu'émousser votre pouvoir. Il est en effet essentiel d'apprendre à oblitérer les mauvais souvenirs qui vous rongent et qui troublent votre jugement. Le véritable objectif de ce regard en arrière est de tirer des leçons : étudiez le passé pour apprendre de ceux qui vous ont précédé. Cet ouvrage cite de nombreux exemples historiques qui vous aideront beaucoup dans cette démarche. Ensuite, à la lumière de l'histoire, vous évaluerez vos actions et celles de vos amis. C'est là la meilleure école, parce qu'elle se fonde sur l'expérience personnelle.

Commencez par examiner les erreurs que vous avez commises, surtout celles qui vous ont le plus profondément affecté. Passez-les au crible des quarante-huit lois du pouvoir, tirez-en la conclusion et prenez la résolution suivante : « Je ne referai plus jamais telle erreur ; je ne retomberai plus jamais dans tel piège. » Si vous êtes capable de mener à bien cette autoévaluation, vous apprendrez à sortir de vos propres ornières, ce qui est un talent inestimable.

Le pouvoir exige de jouer sur les apparences. À cette fin, vous devrez apprendre à revêtir différents masques, à avoir plus d'un tour dans votre sac. Ne croyez pas que vous vous abaissez en pratiquant la manipulation et en jouant la comédie : la vie est une comédie. Ce qui distingue l'homme des animaux, c'est, jusqu'à un certain point, sa capacité à mentir et à manipuler. Dans les mythes grecs, dans le cycle indien du Mahâbhârata, dans l'épopée mésopotamienne de Gilgamesh, c'est le privilège des dieux que d'utiliser l'art de la tromperie ; le grand Ulysse, par exemple, fut jugé à l'aune de sa capacité à rivaliser d'astuce avec les dieux : il déroba une

partie de leurs pouvoirs en les battant à leur propre jeu, fondé sur la ruse et la duplicité. La ruse est un art raffiné issu de la civilisation même, et l'arme la plus puissante dans le jeu du pouvoir.

On ne peut s'en servir avec succès sans prendre des distances avec soi-même, sans incarner différents personnages en portant le masque idoine selon le jour et le moment. Devenez un caméléon : vous perdrez cette lourdeur qui tire les gens vers le bas. Faites-vous l'acteur de votre propre rôle, travaillez à masquer vos intentions, attirez les gens dans des pièges, montez des mises en scène : cela fait partie des plaisirs de l'esthète et, en plus, cela conduit tout droit au pouvoir.

Si la manipulation est l'arme offensive la plus efficace de votre arsenal, la patience est la meilleure défense : elle fait éviter les bévues. Comme le sang-froid, elle s'acquiert : ce n'est pas un talent naturel – mais rien de ce qui touche au pouvoir n'est naturel, le pouvoir est d'essence plus divine que quoi que ce soit d'autre au monde. La patience est la vertu des dieux, car ils ont l'éternité devant eux. Elle permet de faire des merveilles ; quand on met le temps de son côté, on arrive même à faire repousser l'herbe, à condition de voir loin. L'impatience, en revanche, affaiblit ; c'est un obstacle majeur sur le chemin du pouvoir.

Le pouvoir est amoral par nature ; pour l'acquérir, il faut évaluer les circonstances pour elles-mêmes et non d'un point de vue éthique. La quête du pouvoir est un jeu – on ne le répétera jamais assez –, et au jeu on ne juge pas l'adversaire à ses intentions mais à la portée de ses actes. On évalue sa stratégie et son pouvoir à leurs preuves visibles et tangibles. Combien de fois les meilleures intentions du monde ne sont-elles mises en avant que pour masquer une turpitude ! *A contrario*, à quoi bon agir par philanthropie et désir de rendre service si cela conduit à la catastrophe ? Les gens, fussent-ils de bonne foi, exhibent d'instinct les motivations les plus touchantes pour chacune de leurs actions. Apprenez à rire intérieurement chaque fois que vous les entendez protester de leurs louables intentions. Les étalages de bonnes intentions les plus émouvants ne sont que prétexte à l'accumulation du pouvoir.

Voilà, c'est un jeu. Votre adversaire est assis en face de vous. Vous vous comportez tous les deux comme des gens du monde, vous respectez les règles, vous ne prenez jamais la mouche. Vous appliquez une stratégie et observez les coups de votre adversaire avec tout le calme et le détachement dont vous êtes capable. En fin de compte, vous apprécierez sa politesse et serez indifférent à ses motivations les plus retorses. Entraînez-vous à suivre d'un œil d'aigle les résultats de ses mouvements, restez attentif aux éventuels changements sur l'échiquier et ne vous laissez pas distraire par quoi que ce soit d'autre.

La moitié de la maîtrise du pouvoir provient de ce qu'on ne fait pas, de ce qu'on ne se permet pas. Pour cela, vous devez apprendre à évaluer toute chose d'après ce qu'elle vous coûte. Comme l'a écrit Nietzsche : « Tout ce qui a quelque valeur dans le monde actuel n'en a pas par soi-même, selon sa nature – la nature est toujours sans valeur. On lui a une fois donné et attribué une valeur, et c'est nous qui avons été les donateurs, les

attributeurs. » Peut-être atteindrez-vous votre but, et un but louable, mais à quel prix ? Appliquez partout cette norme, notamment pour décider si vous allez collaborer avec quelqu'un ou lui rendre service. En définitive, la vie est courte, certaines occasions ne se présentent pas tous les jours et vous avez un capital limité d'énergie à dépenser. Votre temps, notamment, n'est pas extensible. Ne gaspillez jamais un temps précieux, ne vous tourmentez pas pour le compte des autres, ce serait trop cher le payer.

L'arène du pouvoir est la société. Pour le conquérir et le garder, il vous faudra développer votre capacité à comprendre les autres. Comme l'a écrit le grand penseur et courtisan du XVIIe siècle Baltasar Gracián : « Il y a bien de la différence entre entendre les choses et connaître les personnes ; et c'est une fine philosophie que de discerner les esprits et les humeurs des hommes. Il est aussi nécessaire de les étudier que d'étudier les livres. » Pour devenir le maître du jeu, il faudra vous montrer fin psychologue. Vous devrez discerner les motivations de vos partenaires à travers le nuage de fumée derrière lequel ils camouflent leurs actions. L'intelligence de leurs motivations cachées sera votre carte maîtresse au jeu du pouvoir. Elle vous ouvrira des possibilités illimitées de manipulation, de séduction et de tromperie.

L'homme est d'une complexité infinie, et l'on peut passer sa vie à l'observer sans jamais le comprendre tout à fait. Alors ne perdez pas de temps. Gardez un principe en tête : ne pas faire de différence entre ceux qu'on a à l'œil et ceux auxquels on se fie. Ne faites jamais aveuglément confiance à quiconque et restez vigilant avec tout le monde, même avec ceux auxquels vous lient amour ou amitié.

Enfin, suivez votre bonhomme de chemin vers le pouvoir par des voies détournées. Comme la boule de billard qui rebondit plusieurs fois avant de percuter son objectif, vos mouvements devront être prévus et exécutés de la manière la moins évidente possible. Si vous êtes rompu à tirer toujours dans les coins, vous ferez des prodiges à la cour : tout en passant pour un parangon de bonne éducation, vous mettrez tout le monde dans votre poche… et votre mouchoir par-dessus.

Les 48 Lois du pouvoir se présentent comme une sorte de manuel de l'art de biaiser, fondé sur les écrits de personnages qui ont étudié le jeu du pouvoir jusqu'à en devenir les maîtres. Leurs ouvrages couvrent une période de plus de trois mille ans, de l'Antiquité chinoise au XXe siècle en passant par la Renaissance italienne. Vous y relèverez des tendances générales et des thèmes communs : tous s'attachent à cerner l'essence du pouvoir, que nul n'a encore définie de façon exhaustive. *Les 48 Lois du pouvoir* ont recueilli la quintessence de cette sagesse millénaire, extraite des travaux des plus illustres stratèges (Sun Zi, Clausewitz), hommes d'État (Bismarck, Talleyrand), courtisans (Castiglione, Gracián), séducteurs (Ninon de Lenclos, Casanova) et escrocs (« Yellow Kid » Weil) de l'histoire.

Ces lois ont un principe simple : certains comportements renforcent presque toujours le pouvoir (respect de la loi), tandis que d'autres l'affaiblis-

sent ou le réduisent à néant (violation de la loi). Ces principes sont illustrés par des exemples historiques. Les lois ont une valeur immuable et absolue.

Les 48 Lois du pouvoir autorisent différentes lectures. Si vous lisez le livre *in extenso* en commençant par le début, vous y découvrirez un panorama général du pouvoir. Certaines lois ne vous sembleront pas concerner directement votre situation personnelle, pourtant vous finirez probablement par trouver que toutes sont applicables et, de fait, liées entre elles. Une telle vue générale vous donnera les moyens de mieux évaluer vos actions passées et de mieux maîtriser vos affaires en cours. Cette approche suscitera en vous une réflexion dont le retentissement aura sur votre vie un effet durable.

Mais l'ouvrage a aussi été conçu pour permettre au lecteur d'y piocher çà et là tel ou tel point précis, selon les circonstances. Vous connaissez une négociation difficile avec votre patron, par exemple, et vous ne comprenez pas pourquoi vos efforts ne vous valent pas plus de gratitude, donc une promotion. Plusieurs lois concernent les relations avec un supérieur ; dans ce cas, il est à peu près certain que vous en enfreignez une. En parcourant dans le sommaire la présentation de chaque loi, vous pourrez identifier celle qui vous concerne.

Enfin, ce livre peut être parcouru pour le plaisir, comme une agréable promenade à travers les petites manies et les grands exploits de nos prédécesseurs. Un avertissement, cependant, à ceux qui pourraient choisir cette approche : on n'attrape pas un serpent par la queue juste « pour voir ». Le pouvoir est un miroir aux alouettes doté de propriétés hypnotiques. C'est un labyrinthe dans lequel on se perd avec une complaisance qui tourne bientôt à l'ivresse. En d'autres termes, plus on le prend au sérieux, plus cela devient amusant. N'approchez pas en dilettante un sujet aussi grave. Les dieux du pouvoir regardent d'un mauvais œil la frivolité ; ils ne comblent que leurs étudiants zélés, et châtient ceux qui croient pouvoir se contenter de passer impunément un moment agréable.

> Celui qui veut en tout et partout se montrer homme de bien ne peut manquer de périr au milieu de tant de méchants. Il faut donc qu'un prince qui veut se maintenir apprenne à ne pas être toujours bon, et à en user bien ou mal, selon la nécessité.
>
> NICOLAS MACHIAVEL, 1469-1527, *Le Prince*, traduit par Jean-Vincent Périès

LOI

1

NE SURPASSEZ JAMAIS LE MAÎTRE

PRINCIPE

Ceux qui sont au-dessus de vous doivent toujours se sentir largement supérieurs. Dans votre désir de leur plaire et de les impressionner, ne vous laissez pas entraîner à faire trop étalage de vos talents, ou vous pourriez obtenir l'effet inverse : les déstabiliser en leur faisant de l'ombre. Faites en sorte que vos maîtres apparaissent plus brillants qu'ils ne sont et vous atteindrez les sommets du pouvoir.

Violation de la loi

Nicolas Fouquet était surintendant des finances au début du règne de Louis XIV. C'était un homme généreux qui aimait les fêtes somptueuses, les jolies femmes et la poésie. Il aimait aussi l'argent, et menait un train de vie extravagant. Fouquet était intelligent et absolument indispensable au roi. Aussi, quand le Premier ministre, le cardinal Mazarin, mourut en 1661, le surintendant des finances s'attendait-il à lui succéder. Au lieu de quoi le roi décida d'abolir la charge. Cette décision ainsi que d'autres indices firent comprendre à Fouquet qu'il n'était plus dans les bonnes grâces du roi. Aussi décida-t-il de regagner ses faveurs en organisant la fête la plus splendide que l'on eût jamais vue. Officiellement, elle avait pour but de célébrer l'achèvement des travaux de son château de Vaux-le-Vicomte, mais son objectif réel était de rendre hommage au roi, l'invité d'honneur.

Les plus célèbres représentants de la noblesse d'Europe et quelques-uns des plus grands esprits de l'époque – La Fontaine, La Rochefoucauld, Madame de Sévigné – avaient été conviés. Molière avait écrit pour l'occasion une pièce dans laquelle il jouerait lui-même. La fête commença par un somptueux banquet de sept services où furent servis des aliments venus d'Orient que l'on n'avait encore jamais goûtés en France ainsi que des recettes créées spécialement par Vatel. Un orchestre enchaînait les morceaux de musique pour honorer le roi.

Après le dîner, on se promena dans les jardins du château. Les magnifiques allées et fontaines de Vaux-le-Vicomte avaient été conçues par Le Nôtre, comme plus tard le seraient celles de Versailles.

Fouquet accompagna lui-même le jeune roi à travers les parterres et les bosquets superbement géométriques. En arrivant aux canaux, ils assistèrent à un feu d'artifice, suivi par la pièce de Molière. La fête se prolongea fort tard dans la nuit et tous s'accordèrent à dire que c'était l'événement le plus incroyable qu'ils eussent jamais vu.

Quelques jours après, Fouquet fut arrêté par le chef des mousquetaires du roi, d'Artagnan. Trois mois plus tard, il était accusé d'avoir détourné l'argent de l'État. (En fait la plus grande partie de cet argent avait été versée avec l'accord du roi et en son nom.) Fouquet fut condamné à la confiscation de tous ses biens et au bannissement hors du royaume, puis sa peine fut commuée en emprisonnement à vie. Il mourut à Pignerol, une lointaine place forte des Alpes.

Interprétation

Louis XIV, le Roi Soleil, était un homme fier et arrogant qui exigeait d'être constamment au centre de l'attention ; il ne pouvait souffrir d'être surpassé en somptuosité par quiconque, et encore moins par son surintendant des finances. Pour succéder à Fouquet, Louis XIV choisit Jean-Baptiste Colbert, un homme d'une avarice notoire, connu pour donner les réceptions les plus sinistres de Paris. Colbert s'assura que tout l'argent du Trésor passait entre les mains du roi. Ainsi financé, Louis XIV se fit construire un palais encore plus magnifique que celui de Fouquet, le grandiose château de Versailles, sur les plans des mêmes architectes, décorateurs et jardiniers

que lui, et il y organisa des fêtes encore plus extravagantes que celle qui avait coûté à Fouquet sa liberté.

Examinons la situation. Le soir de la fête, en présentant au roi spectacle sur spectacle, chacun plus magnifique que le précédent, Fouquet s'imaginait faire preuve de sa loyauté et de son dévouement. Non seulement il croyait rentrer dans les bonnes grâces de Louis XIV, mais il pensait que le bon goût, le réseau de relations et la popularité dont il faisait montre le rendraient indispensable au roi et convaincraient celui-ci qu'il ferait un excellent Premier ministre. Or, à chaque nouveau spectacle, à chaque sourire appréciateur des invités, Louis XIV s'imaginait voir ses propres amis et ses sujets plus séduits par le surintendant des finances que par lui-même, et Fouquet en train de lui voler sa richesse et son pouvoir. Plutôt que de flatter son hôte, ces fastes étaient une offense à la vanité du roi. Bien sûr, Louis XIV ne l'aurait jamais avoué, mais il s'empara du premier prétexte venu pour se débarrasser de celui qui lui avait, par maladresse, fait craindre pour son prestige.

Tel est le sort, sous une forme ou sous une autre, de tous ceux qui égratignent la confiance en soi du maître, portent atteinte à sa vanité ou le font douter de sa prééminence.

> Le 17 août, à 6 heures du soir, Fouquet était le Roi de France,
> à 2 heures du matin, il n'était plus rien.
>
> VOLTAIRE (1694-1778), *Le Siècle de Louis XIV*

RESPECT DE LA LOI

Au début du XVIIe siècle, l'astronome et mathématicien italien Galilée se trouvait dans une situation précaire : il dépendait de la générosité des grands pour financer ses recherches. C'est pourquoi, comme tous les savants de la Renaissance, il dédiait parfois ses inventions et découvertes aux mécènes de son temps. C'est ainsi qu'il offrit au duc de Gonzague le compas de proportion, compas à usage militaire qu'il avait amélioré. Puis, neuf ans plus tard, c'est aux Médicis qu'il dédicaça le traité expliquant l'utilisation de ce compas. Les princes se souciaient peu de l'intérêt de la découverte, mais ils se montraient reconnaissants de l'attention, ce qui valait à Galilée, qui vivait de cours particuliers donnés aux membres de l'aristocratie, davantage de riches étudiants. Cependant, comme ces mécènes avaient l'habitude de le récompenser par des cadeaux et non par de l'argent, Galilée vivait dans une précarité constante. Il se dit alors qu'il devait exister un meilleur moyen.

En 1610, Galilée découvrit les satellites de Jupiter. Au lieu de répartir l'honneur de cette découverte entre ses différents protecteurs comme par le passé, donnant à l'un sa lunette astronomique, dédicaçant un livre à l'autre, etc., il décida de se concentrer exclusivement sur les Médicis, pour la raison suivante : peu de temps après avoir fondé la dynastie, Cosme l'Ancien avait fait de Jupiter, le plus puissant des dieux, le symbole de la maison des Médicis – symbole d'un pouvoir qui, bien au-delà de la politique et de la banque, les reliait à la Rome antique et à ses divinités.

Galilée présenta donc sa découverte astronomique comme un événement cosmique célébrant la grandeur des Médicis. « Les astres médicéens » (les satellites de Jupiter) se seraient d'eux-mêmes offerts à son télescope au moment où Cosme II ceignait la couronne ducale, annonça-t-il. Le nombre des satellites – quatre – correspondait aux quatre Médicis (Cosme II avait trois frères), et les satellites tournaient autour de Jupiter comme ses quatre fils autour de Cosme l'Ancien, le fondateur de la dynastie. Plus qu'une coïncidence, c'était la preuve apportée par les cieux eux-mêmes de la céleste ascendance des Médicis. Après leur avoir dédié sa découverte, Galilée fit exécuter un tableau représentant Jupiter assis sur un nuage avec quatre étoiles en cercle autour de lui et présenta cette œuvre à Cosme II.

Résultat : Cosme II fit aussitôt de Galilée le philosophe et mathématicien officiel de sa cour, avec un plein salaire. Pour un savant, c'était une jolie réussite. Le temps où il devait quémander auprès de mécènes était révolu.

Interprétation

Sa nouvelle stratégie avait valu à Galilée plus que toutes les années passées à la merci de ses mécènes. La raison en est simple : tous les maîtres veulent paraître les plus brillants. Peu leur importent vérités et inventions scientifiques ; seuls comptent pour eux leur propre renom et leur propre gloire. Galilée flattait infiniment plus les Médicis en liant leur nom aux forces cosmiques qu'en faisant d'eux les patrons de quelque nouvelle découverte de la science.

Les savants ne sont pas épargnés par les caprices des mécènes et les vicissitudes de la vie à la cour. Ils ne sont que des courtisans parmi d'autres, gravitant autour de ceux qui tiennent les cordons de la bourse. Et la puissance de leur intellect peut créer chez leurs maîtres un malaise, l'impression de n'être là que comme bailleurs de fonds – un rôle obscur et sans prestige. Or celui qui permet la réalisation d'un grand projet se voudrait créatif et puissant, plus important que le résultat obtenu en son nom. Au lieu d'une impression de malaise, il faut lui donner la gloire. Galilée, lui, n'a pas défié l'autorité intellectuelle des Médicis avec sa découverte, en aucune façon ils ne se sont sentis inférieurs ; en les comparant littéralement aux étoiles, il les a fait briller au-dessus des autres cours d'Italie. Loin de surpasser le maître, il a fait en sorte que le maître surpasse tout le monde.

Les clefs du pouvoir

Il n'est personne qui, à un moment ou à un autre, n'éprouve la fragilité de son prestige. Quand vous dévoilez au monde vos talents, vous suscitez naturellement envie, ressentiment et autres sentiments inavouables. Il faut vous y attendre. Vous ne pouvez évidemment passer votre vie à vous soucier de la mesquinerie des autres, cependant, avec ceux qui sont au-dessus de vous, montrez-vous avisé : dans les sphères du pouvoir, surpasser le maître est peut-être la pire erreur qui soit.

N'allez pas croire que la vie a changé depuis l'époque des Médicis et celle de Louis XIV. Ceux qui atteignent les sommets sont comme les rois et les reines : ils veulent se sentir en sécurité dans leur position et supérieurs en

intelligence, esprit et charme à ceux qui les entourent. Croire qu'en faisant montre de vos talents vous allez gagner l'affection du maître est une erreur fatale mais courante. Celui-ci peut feindre de vous apprécier mais, à la première occasion, il vous remplacera par quelqu'un de moins intelligent, moins séduisant, moins célèbre, exactement comme Louis XIV a remplacé le brillant Fouquet par le terne Colbert. Et, comme Louis XIV, il n'en admettra pas la raison véritable mais se servira d'un prétexte pour se débarrasser de vous.

Cette loi implique deux règles que vous devez comprendre. La première est qu'il peut vous arriver de faire involontairement de l'ombre à un maître en étant simplement vous-même. Il en est en effet dont le complexe d'infériorité est particulièrement sensible : à vous, alors, d'en venir à bout à force de discrétion.

Nul n'était aussi comblé par la nature qu'Astorre III Manfredi, prince de Faenza. C'était le plus charmant des jeunes princes d'Italie, apprécié de ses sujets pour son ouverture d'esprit et sa générosité.

En 1500, César Borgia mit le siège devant Faenza. Quand la ville se rendit, les habitants s'attendaient au pire de la part du cruel Borgia qui, cependant, décida de l'épargner : il se contenta d'occuper la forteresse sans procéder à aucune exécution et autorisa le prince Manfredi, alors âgé de dix-huit ans, à rester à Faenza avec sa cour, totalement libre. Quelques semaines plus tard, pourtant, Manfredi était arrêté et enfermé dans une prison romaine. Et un an après, son corps fut repêché dans le Tibre, une pierre au cou.

Borgia justifia cet acte horrible par des accusations de trahison et de conspiration totalement infondées, mais le vrai problème était sa vanité notoire et son manque de confiance en lui-même : le jeune homme l'avait surpassé sans le moindre effort. Les dons naturels de Manfredi, sa simple présence rendaient Borgia moins séduisant, moins charismatique. La leçon est simple : si vous ne pouvez vous empêcher de traîner tous les cœurs après vous, apprenez à éviter de tels monstres de vanité. Ou trouvez le moyen de mettre vos qualités sous le boisseau lorsque vous êtes en compagnie d'un César Borgia.

Seconde règle : parce que le maître vous aime, ne vous imaginez pas que vous pouvez vous permettre n'importe quoi. On pourrait écrire des livres entiers sur tous les favoris tombés en disgrâce pour s'être cru intouchables et avoir osé surpasser leur bienfaiteur.

Le favori de Hideyoshi Toyotomi, ministre des Affaires suprêmes du Japon à la fin du XVIe siècle, s'appelait Sen no Rikyu. La cérémonie du thé était alors devenue une obsession au sein de la noblesse japonaise ; Sen no Rikyu, un des plus proches conseillers de Hideyoshi, avait été l'un des premiers maîtres de thé à en fixer les règles, ce qui lui avait valu d'être honoré dans tout le pays ; il disposait même d'appartements privés au palais. Pourtant, en 1591, Hideyoshi lui ordonna de se faire *seppuku* – de se suicider. On découvrit plus tard la raison de ce brusque revers de fortune : Rikyu, d'origine modeste, avait fait faire une statue de lui-même en sandales, insigne aristocratique, et l'avait fait placer à l'étage supérieur d'un portique du Daitoku-ji, le principal temple de Kyôto. Pour Hiteyoshi, Rikyu avait perdu tout sens de la mesure. S'il avait les mêmes droits que les membres de la plus

haute noblesse, c'était à son maître seul qu'il le devait, mais il avait oublié cela et en était venu à s'en attribuer tout le mérite. Ayant surestimé sa propre importance de manière impardonnable, il le paya de sa vie. Rappelez-vous ceci : ne considérez jamais votre position comme acquise et ne vous laissez jamais étourdir par les faveurs qu'on vous a accordées.

Conscient du danger d'éclipser votre maître, vous pouvez tourner cette loi à votre avantage. Tout d'abord, flattez son orgueil. La flatterie ouverte, pour efficace qu'elle soit, a ses limites : lourde, voire grossière, elle risque de déplaire aux autres courtisans. Une flagornerie plus discrète est beaucoup plus puissante. Si vous êtes plus intelligent que lui, par exemple, prétendez le contraire : faites en sorte qu'il apparaisse plus intelligent que vous. Jouez les naïfs. Faites appel à son expérience. Commettez de petites fautes qui ne vous feront pas de tort mais vous donneront l'occasion de solliciter son aide – les maîtres adorent ce genre de requête. Un maître dont l'expérience ne vous apporte rien peut vous en tenir rigueur. Si vos idées sont plus créatives que les siennes, attribuez-les-lui, et si possible en public. Présentez le conseil que vous donnez comme un écho du sien.

Si vous avez plus d'esprit que votre maître, vous pouvez jouer les fous du roi, mais ne le faites pas apparaître froid ni guindé en comparaison. Si nécessaire, mettez une sourdine et trouvez des moyens de le faire passer pour la source de la gaîté et du divertissement. Si vous êtes naturellement plus sociable que lui et plus charismatique, prenez soin de ne pas être le nuage qui l'obscurcit aux yeux des autres. Il doit rester le centre de l'attention générale, le soleil autour duquel le monde entier gravite, irradiant sa puissance et sa splendeur. Si vous êtes appelé à le distraire, montrez-lui vos imperfections et vous attirerez sa sympathie. Toute tentative pour l'impressionner par votre grâce et votre générosité peut en revanche se révéler fatale : pensez à l'exemple de Fouquet ou payez-en le prix.

Dans toutes ces situations, ce n'est pas faire preuve de faiblesse que de déguiser vos forces si cela vous conduit au pouvoir. En laissant les autres vous surpasser, vous gardez le contrôle de la situation au lieu d'être le jouet de leurs complexes. Tout cela tournera à votre avantage le jour où vous déciderez de vous élever de votre état d'infériorité. Si, comme Galilée, vous pouvez accroître encore le lustre de votre maître, alors vous serez vu comme un envoyé des dieux et immédiatement promu.

Image :
Les étoiles dans le ciel. Il ne peut y avoir qu'un soleil à la fois. N'obscurcissez jamais sa lumière, ne rivalisez pas avec son éclat ; au contraire, fondez-vous dans le ciel et trouvez les moyens de faire briller d'un éclat plus vif l'étoile du maître.

Autorité : Se bien garder de vaincre son maître. Toute supériorité est odieuse ; mais celle d'un sujet sur son prince est toujours folle, ou fatale… C'est une leçon que nous font les astres qui, bien qu'ils soient les enfants du soleil, et tout brillants, ne paraissent jamais en sa compagnie. (Baltasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

A contrario

Inutile de craindre de vexer chaque personne que vous rencontrez, mais votre cruauté doit être sélective. Si votre supérieur est une étoile moribonde, il n'y a rien à craindre à lui faire de l'ombre. Ne vous montrez pas clément – votre maître n'a pas eu de scrupules lors de son ascension implacable vers les sommets. Jaugez sa force. S'il est faible, hâtez discrètement sa chute. Montrez-vous plus charmant, plus élégant, plus compétent que lui à des moments clefs. S'il est chancelant et prêt à tomber, laissez faire. Ne prenez pas le risque d'achever un supérieur affaibli – cela pourrait apparaître cruel ou malveillant. En revanche, si votre maître est en position de force et que vous vous savez plus compétent que lui, attendez votre heure. Il est dans l'ordre des choses que son pouvoir s'amenuise et s'éteigne. Votre maître chutera un jour et, si vous jouez bien, vous lui survivrez et le surpasserez.

LOI

2

NE VOUS FIEZ PAS À VOS AMIS, UTILISEZ VOS ENNEMIS

PRINCIPE

Gardez-vous de vos amis : beaucoup vous trahiront par envie. D'autres se montreront gâtés, tyranniques. Un ancien ennemi que vous engagez sera plus loyal qu'un ami parce qu'il devra faire ses preuves. En fait, vous avez plus à craindre de vos amis que de vos ennemis. Si vous n'avez pas d'ennemis, trouvez le moyen de vous en faire.

VIOLATION DE LA LOI

Au milieu du IXe siècle, un jeune homme monta sur le trône de l'Empire byzantin sous le nom de Michel III. Sa mère, l'impératrice Théodora, était enfermée dans un couvent, et l'amant de celle-ci, Théoktistos, Michel l'avait fait assassiner. La conspiration réunie pour déposer Théodora et couronner Michel comptait un oncle de Michel, Bardas, un homme intelligent et ambitieux. Michel, alors jeune et inexpérimenté, était entouré d'intrigants, de criminels et de débauchés. En cette période troublée, il avait besoin d'un conseiller de confiance ; il choisit son favori, Basile. Celui-ci n'avait l'expérience ni des affaires politiques ni du gouvernement : c'était le chef des écuries impériales. Mais il lui avait prouvé plus d'une fois sa gratitude et son affection.

Les amis font plus de mal que les ennemis, parce qu'on ne s'en méfie point.

DÉMONAX, PHILOSOPHE GREC, ENVIRON 70-170 APR. J.-C.

Ils s'étaient rencontrés des années plus tôt, un jour où Michel faisait le tour des écuries. Un étalon encore indompté s'était détaché et Basile, alors obscur jeune palefrenier venu de Macédoine, avait sauvé la vie du prince. Impressionné par sa force et son courage, Michel l'avait immédiatement nommé grand écuyer, comblé de cadeaux et de faveurs, et ils étaient devenus inséparables. Basile fut envoyé dans la meilleure école de Byzance qui fit du valet d'écurie qu'il avait été un courtisan cultivé et raffiné.

Toutes les fois que je donne une place vacante, je fais un ingrat et cent mécontents.

LOUIS XIV, 1638-1715

Michel, une fois sur le trône, avait besoin d'une personne loyale. En qui pouvait-il avoir plus confiance pour le poste de grand chambellan et premier conseiller qu'en un jeune homme qui lui devait tant ? Basile pouvait être formé à cette fonction, et Michel l'aimait comme un frère. Faisant fi des avis de ceux qui lui recommandaient son oncle maternel Bardas, beaucoup plus compétent, Michel choisit son favori. Basile apprit vite et conseilla bientôt l'empereur sur toutes les affaires de l'État. Le seul problème était l'argent : Basile n'en avait jamais assez. Au contact de la splendide cour byzantine, il devenait de plus en plus cupide et avide des avantages du pouvoir. Michel doubla puis tripla son salaire, l'ennoblit, le maria à l'une de ses propres maîtresses, Eudoxia Ingerina. Un ami aussi sincère, un conseiller aussi sûr n'avait pas de prix. Mais les ennuis allaient commencer.

Bardas était alors à la tête de l'armée ; Basile convainquit Michel que l'homme était dangereusement ambitieux. Bardas, lui rappela-t-il, avait conspiré pour faire monter son neveu sur le trône, croyant avoir ensuite sur lui une influence décisive ; il pouvait conspirer à nouveau, cette fois pour s'en débarrasser et prendre lui-même le pouvoir. Basile instilla ainsi chez l'empereur le poison du doute et obtint d'assassiner Bardas. À la faveur de grands jeux équestres, Basile se rapprocha de son rival dans la mêlée et le frappa à mort. Peu après, sous couvert de garder le contrôle du royaume et de réprimer les éventuelles rébellions, Basile demanda à remplacer Bardas à la tête de l'armée. Cela lui fut accordé.

Je tiens donc qu'on peut aimer un homme plus qu'un autre, à proportion qu'il aura plus de mérite ; mais qu'il est périlleux de prendre une telle confiance en quelqu'un sous cette apparence d'amitié, que par la découverte de nos secrets nous nous exposions à un long repentir.

BALDASSARE CASTIGLIONE, 1478-1529, LE PARFAIT COURTISAN ET LA DAME DE COUR

Le pouvoir et les richesses de Basile allèrent croissant et, quelques années plus tard, Michel qui connaissait des difficultés financières à cause de son train de vie extravagant lui demanda le remboursement de ses dettes. À sa grande stupéfaction, Basile refusa, et devant son impudence Michel ouvrit soudain les yeux : l'ancien valet d'écurie avait plus d'argent, plus d'alliés dans l'armée et le gouvernement, et, de fait, plus de pouvoir que

LE SERPENT, LE VILLAGEOIS ET LE HÉRON

Un serpent poursuivi par des chasseurs supplia un villageois de lui sauver la vie. Pour le cacher, le villageois s'accroupit et laissa le serpent entrer dans son ventre. Mais quand le danger fut passé et que le villageois demanda au serpent de sortir, ce dernier refusa : il était en sécurité à l'intérieur. En rentrant chez lui, le villageois vit un héron et lui murmura son histoire. Le héron lui dit alors de s'accroupir et de forcer pour faire sortir le serpent. Quand le serpent sortit furtivement la tête, le héron l'attrapa, le tira et le tua. Le villageois était inquiet parce qu'il pensait que le poison du serpent pouvait être resté en lui ; le héron lui dit que le remède contre le venin de serpent consistait à faire cuire et à manger six oiseaux blancs. « Tu es un oiseau blanc, dit le villageois, tu feras un bon début. » Il attrapa le héron et le mit dans un sac qu'il rapporta à la maison. À son arrivée, il raconta à sa femme ce qui s'était passé. « Je suis surprise par ton attitude, lui dit-elle. L'oiseau t'a rendu un service, il t'a débarrassé du mal qui était en ton ventre, il t'a sauvé la vie, en fait, et tu l'attrapes et tu parles de le tuer ? » Elle relâcha immédiatement le héron qui s'envola. Mais, en passant, il lui creva les yeux. Morale : quand tu vois de l'eau couler à contre-courant, cela signifie que quelqu'un rend un bienfait.

CONTE AFRICAIN

l'empereur lui-même. Quelques semaines plus tard, après une nuit de beuverie, Michel se réveilla entouré de soldats. Basile était parmi eux ; ils le frappèrent à mort. Après s'être autoproclamé empereur, Basile Ier parcourut à cheval les rues de Byzance, brandissant au bout d'une longue pique la tête de son ancien bienfaiteur et ami.

Interprétation

Michel III avait misé son avenir sur la gratitude que Basile aurait dû éprouver pour lui : celui-ci, pensait-il, lui devait sa richesse, son éducation et son rang ; à coup sûr, il le servirait de son mieux. Une fois Basile nommé à son poste, l'empereur lui avait accordé tout ce qu'il désirait pour renforcer ses liens avec lui. Il ne réalisa son erreur que le jour fatal où il vit le sourire arrogant de Basile.

Il avait créé un monstre. Il avait permis à un homme d'approcher le pouvoir et cédé à ses requêtes les plus insatiables. Basile, gêné par la générosité du souverain, fit comme beaucoup en pareille situation : il oublia les faveurs reçues et s'imagina qu'il ne devait son succès qu'à ses propres mérites.

Au moment où Michel prit conscience de la situation, il pouvait encore sauver sa vie. Mais l'amitié et l'amour aveuglent ; ils font perdre le sens des réalités. Personne ne peut croire à la trahison d'un ami. Michel s'y refusa et finit la tête au bout d'une pique.

Mon Dieu, gardez-moi de mes amis. Quant à mes ennemis,
je m'en charge !

VOLTAIRE (1694-1778)

RESPECT DE LA LOI

Après la chute de la dynastie des Han (222 apr. J.-C.), la Chine connut des siècles de coups d'État, de violence et de sang. Dès qu'un empereur faiblissait, les militaires complotaient pour le tuer et mettaient à sa place sur le trône du Dragon leur plus puissant général. Celui-ci s'autoproclamait empereur, inaugurant une nouvelle dynastie, puis, pour assurer sa survie, faisait exécuter les autres généraux. Quelques années plus tard, le même scénario se reproduisait : de nouveaux généraux assassinaient l'empereur et ses fils. Le monarque était un homme seul, entouré d'ennemis : de tout l'empire, il était l'homme le plus dénué de pouvoir et dont la situation était la plus précaire.

En 959, le général Zhao Kuang yin devint le premier empereur Song du Nord. Il savait qu'il n'avait probablement pas plus d'un an ou deux à vivre avant d'être éliminé ; comment rompre ce cercle vicieux ? Peu après être monté sur le trône, Zhao Kuang yin ordonna un banquet pour célébrer l'avènement de la nouvelle dynastie. Il y invita les principaux chefs de l'armée, les fit généreusement boire puis renvoya tous les gardes. Les généraux crurent alors leur dernière heure arrivée. Au lieu de quoi, Zhao Kuang yin s'adressa à eux : « Je passe mes jours dans la crainte et ne suis tranquille ni à table ni au lit. Lequel d'entre vous ne rêve de monter à son tour sur le trône ? Je ne mets pas en doute votre loyalisme, mais si par hasard vos

subordonnés avides de richesses et d'honneurs vous obligeaient à endosser l'habit jaune, comment pourriez-vous refuser ? » Ivres et craignant pour leur vie, les généraux protestèrent de leur innocence et de leur loyauté. Mais Zhao Kuang yin reprit : « Pourquoi ne pas plutôt vivre en paix, riches et honorés ? Si vous acceptez d'abandonner vos commandements, je suis prêt à vous faire don de magnifiques demeures où vous pourrez jouir de la vie en compagnie de belles filles au milieu des chants et des rires. »

Les généraux stupéfaits réalisèrent que l'empereur leur offrait de troquer une existence d'anxiété et de combats contre une vie d'opulence et de sécurité. Le lendemain, tous remirent leur démission et se retirèrent dans les propriétés qu'il leur avait accordées. Zhao Kuang yin avait métamorphosé une meute de loups « amicaux » qui l'auraient certainement trahi en un troupeau d'agneaux dociles et privés de pouvoir.

Les années qui suivirent, Zhao Kuang yin continua ses campagnes pour consolider son pouvoir. En 971, Liu, le roi des Han du Sud, fut forcé de se soumettre après des années de rébellion. À son grand étonnement, l'empereur lui donna un rang à la cour et l'invita au palais impérial pour sceller leur nouvelle amitié avec du vin. Recevant la coupe que lui offrait l'empereur, le roi Liu hésita, croyant le vin empoisonné. « Les crimes de votre misérable sujet méritent certainement la mort, s'écria-t-il, cependant je supplie Votre Majesté d'épargner sa vie. Je n'ose goûter de ce vin. » Zhao Kuang yin rit, lui prit la coupe des mains et but. De ce moment, Liu devint son ami le plus loyal et le plus fidèle.

C'est pourquoi plusieurs personnes ont pensé qu'un prince sage doit, s'il le peut, entretenir avec adresse quelque inimitié, pour qu'en la surmontant il accroisse sa propre grandeur. Les princes, et particulièrement les princes nouveaux, ont éprouvé que les hommes qui, au moment de l'établissement de leur puissance, leur avaient paru suspects, leur étaient plus fidèles et plus utiles que ceux qui d'abord s'étaient montrés dévoués. Pandolfo Petrucci, prince de Sienne, employait de préférence dans son gouvernement ceux que d'abord il avait suspectés.

NICOLAS MACHIAVEL, 1469-1527,
LE PRINCE, traduit par
Jean-Vincent Périès

À cette époque, la Chine était divisée en de nombreux petits royaumes. Qian Shu, l'un de ces roitelets, finit par être vaincu. Les ministres conseillèrent aussitôt à l'empereur de faire enfermer ce rebelle ; ils avaient des preuves qu'il était encore en train de comploter sa mort. Cependant, quand Qian Shu vint lui rendre hommage, Zhao Kuang yin, au lieu de le mettre au secret, le combla d'honneurs. Il lui remit aussi un pli en lui disant de l'ouvrir lorsqu'il serait parti. Qian Shu décacheta le paquet en chemin et vit qu'il contenait les preuves écrites de sa conspiration. Il comprit alors que l'empereur connaissait les plans qu'il avait échafaudés pour le tuer et que, malgré cela, il l'avait épargné. Cette générosité eut raison du rebelle qui devint, lui aussi, l'un des vassaux les plus dévoués de l'empereur Zhao Kuang yin.

Interprétation

Un proverbe chinois compare les amis aux mâchoires hérissées de crocs d'un dangereux animal : si vous n'y prenez garde, elles vous broient. En montant sur le trône, Zhao Kuang yin savait quelles mâchoires allaient se refermer sur lui : ses « amis » de l'armée s'apprêtaient à le dévorer et, si par hasard il survivait, ses « amis » du gouvernement ne feraient de lui qu'une bouchée. Zhao Kuang yin ne voulait pas de ces « amis »-là : il s'en débarrassa par un don splendide. Mieux valait les mettre ainsi hors d'état de nuire que les tuer, car cela aurait eu pour résultat de soulever d'autres généraux assoiffés de vengeance. Quant aux ministres « amis », Zhao Kuang yin n'en voulait pas non plus. Il aurait été condamné à leur faire boire sa fameuse coupe de vin empoisonné.

Un brahmane, grand expert des Védas et archer hors-pair, offre ses services à son bon ami qui est maintenant le roi. Le brahmane s'écrie en le voyant : « Me reconnais-tu ? Je suis ton ami ! » Et le roi de lui répondre avec dédain : « Oui, nous étions amis autrefois mais notre amitié était fondée sur le pouvoir que nous avions l'un et l'autre… Tu étais mon ami, brave brahmane, parce que tu servais ma cause. Aucun pauvre n'est ami avec le riche, aucun fou avec

le sage, aucun lâche avec le courageux. Un vieil ami – qui en a besoin ? Deux hommes de richesse et de naissance égales peuvent se lier d'amitié et contracter mariage dans la famille l'un de l'autre, mais non un homme riche et un pauvre… Un vieil ami, qui en a besoin ? »

LE MAHABHARATA, ENVIRON IIIe SIÈCLE AV. J.-C.

Au lieu de faire confiance à ses amis, l'empereur utilisa ses ennemis, l'un après l'autre, les transformant en loyaux sujets. Un ami s'attend à obtenir toujours plus de faveurs et se consume de jalousie ; les anciens ennemis de Zhao Kuang yin, eux, n'attendaient rien, et tout leur fut donné. Un homme à qui l'on épargne brusquement la guillotine est si éperdument reconnaissant qu'il ira jusqu'au bout du monde pour celui qui lui a pardonné. C'est ainsi que les anciens ennemis de l'empereur devinrent ses amis les plus sincères.

Après quoi, une fois rompue la chaîne immuable de violences et de guerres civiles, la dynastie Song dirigea paisiblement la Chine pendant plus de trois cents ans.

Dans un discours que fit Abraham Lincoln en pleine guerre civile, il faisait référence aux sudistes comme à des êtres humains dans l'erreur. Une vieille dame lui reprocha de ne pas les désigner comme des ennemis irréductibles que l'on doit détruire. « Pourquoi, Madame, répliqua Lincoln, détruire mes ennemis quand je peux faire d'eux mes amis ? »

Ramassez une abeille par gentillesse et vous apprendrez les limites de la gentillesse.

PROVERBE SOUFI

Les clefs du pouvoir

Il est naturel de vouloir employer ses amis lorsqu'on a besoin d'appuis. Le monde est dur et leur amitié peut l'adoucir. Par ailleurs, on les connaît. Pourquoi s'en remettre à un étranger quand on a un ami sous la main ?

Le problème est que l'on ne connaît pas ses amis aussi bien qu'on le croit. Souvent ils acquiescent à vos propos pour éviter une discussion. Ils ne relèvent pas vos travers pour ne pas se porter préjudice. Ils rient plus fort que d'autres à chacun de vos bons mots. Puisque l'honnêteté renforce rarement l'amitié, il se peut que vous ignoriez leurs vrais sentiments. Vos amis vous diront qu'ils aiment votre poésie, qu'ils adorent votre musique, qu'ils envient votre bon goût ; c'est peut-être vrai, mais pas toujours, tant s'en faut.

[…] car le bienfait conserve son mérite, tant que l'on croit pouvoir s'acquitter ; quand la reconnaissance n'a pas de prix assez haut, on le paye par la haine.

TACITE, ENVIRON 55-120 APR. J.-C., ANNALES, IV, 18, traduit par J. L. Burnouf

Quand vous décidez d'embaucher un ami, vous découvrez progressivement les côtés qu'il vous avait cachés. Curieusement, c'est votre magnanimité envers lui qui fausse tout. On a besoin de sentir qu'on mérite une bonne fortune. Une faveur peut devenir oppressive si elle signifie qu'on a été choisi parce qu'on est un ami et non pas forcément parce qu'on en est digne. Il y a dans le fait d'engager des amis une note de condescendance qui les affecte secrètement. La blessure apparaîtra lentement : une franchise plus cassante, çà et là des accès de ressentiment et d'envie, et, sans que vous sachiez pourquoi, l'amitié s'estompe. Plus vous accorderez de faveurs et de cadeaux pour tenter de la raviver, moins on vous en sera reconnaissant.

L'histoire est pavée d'actes d'ingratitude. Ce sentiment a montré ses pouvoirs depuis tant de siècles qu'il est étonnant que l'on continue à le sous-estimer. Mieux vaut être vigilant. Si vous attendez de la reconnaissance de la part d'un ami, soyez agréablement surpris lorsqu'il vous en manifeste.

Engager des amis va inévitablement limiter votre pouvoir. Un ami est rarement le plus apte à vous aider. Enfin, le talent et la compétence sont

bien plus importants que des sentiments amicaux. (Michel III, par exemple, avait l'homme qu'il lui fallait à ses côtés, celui qui l'aurait guidé et gardé vivant : cet homme était Bardas.)

Toutes les situations professionnelles nécessitent une sorte de distance entre les personnes. Vous êtes là pour travailler, non pour vous faire des amis ; la gentillesse (vraie ou fausse) ne peut occulter ce fait. La clef du pouvoir consiste à juger qui est le plus apte à servir vos intérêts dans chaque situation. Gardez vos amis pour l'amitié ; pour le travail, choisissez-vous des partenaires talentueux.

D'autre part, vos ennemis sont une mine d'or inutilisée que vous devez apprendre à exploiter. Quand Talleyrand, ministre des Affaires étrangères de Napoléon, décida en 1807 que son maître était en train de conduire la France au désastre et qu'il était temps de se retourner contre lui, il comprit les dangers d'une conspiration contre l'Empereur ; il avait besoin d'un partenaire, d'un complice. À qui pouvait-il faire confiance pour un tel projet ? Il choisit son pire ennemi, Joseph Fouché, chef de la police secrète, qui avait même essayé de le faire assassiner. Il savait que la haine qu'ils éprouvaient l'un pour l'autre pouvait susciter une réconciliation émouvante. Il savait que Fouché, n'attendant rien de lui, travaillerait à prouver qu'il était digne de son choix, et un individu qui a quelque chose à prouver est capable de déplacer des montagnes. Enfin il savait que sa relation avec Fouché, sans aucune contamination affective, ne serait fondée que sur la satisfaction réciproque de leurs intérêts personnels. Le choix était parfait. Bien que les conspirateurs aient échoué à détrôner Napoléon, l'union improbable de deux partenaires aussi puissants généra beaucoup d'intérêt pour leur cause et l'opposition à l'Empereur commença lentement à prendre corps. De plus, Talleyrand et Fouché entretinrent désormais une relation professionnelle fructueuse. Ainsi, chaque fois que cela est possible, enterrez la hache de guerre avec un adversaire et efforcez-vous de le mettre à votre service. Comme le disait Lincoln, vous le détruirez comme ennemi en faisant de lui un ami.

En 1970, pendant la guerre du Vietnam, Henry Kissinger fut la cible d'une tentative d'enlèvement qui échoua ; la conspiration impliquait entre autres deux célèbres prêtres pacifistes, les frères Berrigan, quatre autres prêtres catholiques et quatre religieuses. En privé, sans en informer les services secrets du ministère de la Défense, Kissinger organisa un samedi matin un entretien avec trois de ses présumés kidnappeurs. Expliquant à ses invités que la plupart des soldats américains quitteraient le Vietnam dans le courant de l'année 1972, il les retourna complètement en sa faveur. Ils lui remirent des badges marqués : « *Kidnap Kissinger* » et l'un d'entre eux resta son ami durant de longues années, lui rendant visite en plusieurs occasions. Ce n'était pas un stratagème totalement improvisé : Kissinger avait l'habitude de travailler avec ses opposants. Ses collègues disaient qu'il semblait mieux s'entendre avec ses ennemis qu'avec ses amis.

Sans adversaires autour de nous, nous devenons paresseux. Un ennemi à nos trousses aiguise notre esprit, maintient notre vigilance. Gardez-vous donc quelques ennemis plutôt que de les transformer tous en alliés.

SUR L'UTILITÉ QUE L'ON PEUT RETIRER DE SES AMIS

Quelqu'un qui n'aimait pas Hiéron lui reprocha un jour qu'il avait la bouche mauvaise. Ce prince, de retour chez lui, se plaignit à sa femme de ce qu'elle ne l'en avait pas averti. Comme elle était aussi simple que chaste, elle répondit : « Je croyais que tous les hommes sentaient de même. » C'est ainsi qu'on apprend par un ennemi, bien plutôt que par des amis, ces défauts naturels qui frappent tout le monde.

PLUTARQUE, ENVIRON 46-120 APR. J.-C., ŒUVRES MORALES, traduit par Dominique Ricard

Pour Mao Zedong, le conflit fut crucial dans son approche du pouvoir. En 1937, les Japonais envahirent la Chine, mettant fin à la guerre civile qui faisait rage entre les communistes de Mao et leurs ennemis nationalistes. Craignant que les Japonais ne les écrasent complètement, certains chefs communistes préconisèrent de laisser les nationalistes affronter seuls les Japonais ; pendant ce temps, les communistes en profiteraient pour reconstituer leurs forces. Mao n'était pas de cet avis : d'après lui, les Japonais n'avaient pas la capacité de vaincre et d'occuper longtemps un pays aussi vaste que la Chine. Une fois les Japonais partis, les communistes interrompus plusieurs années dans leur lutte contre les nationalistes auraient perdu la main, et seraient mal préparés à la reprendre. Se battre contre un formidable ennemi comme les Japonais serait en revanche un parfait entraînement pour l'armée communiste, hétéroclite. Le plan de Mao fut adopté, et ce fut un succès : lorsque les Japonais se retirèrent, les communistes avaient acquis une expérience du combat qui leur permit de triompher des nationalistes.

Des années plus tard, un militaire japonais voulut formuler des excuses pour l'invasion de la Chine par son pays. Mao l'interrompit : « Ne devrais-je pas plutôt vous remercier ? » Sans un opposant de valeur, expliqua-t-il, ni un homme ni un groupe ne peuvent s'aguerrir et devenir plus forts.

La stratégie du conflit permanent adoptée par Mao comporte plusieurs composantes clefs. D'abord, il faut être certain qu'à long terme vous en sortirez victorieux. Ne combattez pas quelqu'un que vous n'êtes pas sûr de vaincre : Mao savait que les Japonais seraient défaits en leur temps. Deuxièmement, si aucun adversaire ne se présente de lui-même, vous devrez vous fixer une cible commode ou même parfois transformer un ami en ennemi, tactique que Mao utilisa bien souvent en politique. Troisièmement, utilisez vos opposants pour définir clairement votre cause auprès du public, quitte à la faire passer pour un combat du bien contre le mal. Mao attisa ainsi les conflits de la Chine avec l'Union soviétique et les États-Unis ; sans ennemi clairement défini, croyait-il, son peuple perdrait la notion de ce que signifiait le communisme chinois. Un ennemi parfaitement ciblé est un argument plus fort que tous les discours.

Ne vous laissez jamais déstabiliser par la présence d'ennemis : vous êtes en bien meilleure posture avec un ou deux adversaires déclarés que lorsque vous ignorez où vos vrais ennemis se cachent. L'homme de pouvoir accueille le conflit, utilise son antagoniste pour soutenir sa réputation, comme il le ferait d'un combattant prévisible et sûr en des temps d'incertitude.

Image : Les mâchoires de l'ingratitude. Sachant ce qui se passerait si vous mettiez votre doigt dans la gueule d'un lion, vous allez garder vos distances avec vos ennemis. Vous ne prendrez pas de telles précautions avec des amis et, si vous les employez, ils vous mangeront tout cru avec ingratitude.

Autorité : Savoir tirer profit de ses ennemis. Toutes les choses se doivent prendre, non par le tranchant, ce qui blesserait, mais par la poignée, qui est le moyen de se défendre ; à plus forte raison l'envie. Le sage tire plus de profit de ses ennemis que le fou n'en tire de ses amis. (Baltasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

A contrario

En général, mieux vaut ne pas mélanger travail et amitié, mais il arrive qu'un ami puisse vous être plus utile qu'un ennemi. Un homme de pouvoir, par exemple, a souvent des basses œuvres à effectuer, dont, pour sauver les apparences, il est préférable que d'autres que lui se chargent ; les amis font souvent cela au mieux, parce que leur affection les rend désireux de saisir cette opportunité. Si pour quelque raison vos projets achoppent, vous pouvez ainsi utiliser un ami comme bouc émissaire. Les souverains avaient souvent recours à ce subterfuge : ils laissaient leur favori porter la responsabilité d'une faute, car personne ne s'attendait à ce qu'ils sacrifient délibérément un ami. Bien sûr, une fois cette carte jouée, l'ami est perdu pour toujours. C'est pourquoi, pour ce rôle du bouc émissaire, une simple relation est préférable à un véritable ami.

Enfin, le fait de travailler avec des amis brouille les limites et les distances que le travail nécessite. Toutefois, si les deux parties comprennent le danger que cela implique, un ami peut être employé efficacement. Mais ne baissez jamais votre garde ; soyez à l'affût de réactions épidermiques comme l'envie et l'ingratitude. Rien n'est stable au royaume du pouvoir, et l'ami le plus proche peut se transformer en ennemi mortel.

LOI

3

DISSIMULEZ VOS INTENTIONS

PRINCIPE

Maintenez votre entourage dans l'incertitude et le flou en ne révélant jamais le but qui se cache derrière vos actions. S'ils n'ont aucune idée de ce que vous prévoyez, ils ne pourront pas préparer de défense. Guidez-les assez loin dans une autre direction, enveloppez-les d'un écran de fumée et quand ils perceront à jour vos desseins, il sera trop tard.

I. Utilisez leurres et diversions pour créer de fausses pistes

Si, à un moment donné de la supercherie, votre entourage a le moindre soupçon de ce que vous tramez, tout est perdu. Ne leur en donnez pas l'occasion : envoyez-les sur de fausses pistes en créant des diversions à chaque pas. Faites preuve de feinte sincérité, envoyez des signaux ambigus, érigez de factices objets de désir. Incapables de distinguer le vrai du faux, ils ne comprendront pas votre but réel.

Violation de la loi

Ninon de Lenclos, la plus célèbre courtisane française du XVIIe siècle, avait patiemment écouté pendant plusieurs semaines le marquis de Sévigné lui dépeindre ses émois à la poursuite d'une jeune comtesse, belle mais inaccessible. Ninon, alors âgée de soixante-deux ans, était fort versée dans les choses de l'amour ; le marquis était un jeune homme de vingt-deux ans, charmant, fringuant, mais sans la moindre expérience sentimentale. Au début, Ninon s'était amusée d'entendre le jeune marquis parler de ses erreurs, mais elle en eut vite assez. Incapable de souffrir l'incompétence, surtout dans ce domaine, elle décida de l'instruire. Il devait avant tout comprendre qu'il s'agissait là d'une guerre, que la belle comtesse était une citadelle à assiéger suivant une stratégie digne d'un général d'armée. Chaque étape devait être planifiée et exécutée avec le plus grand soin.

Il fallait, lui dit-elle, approcher la comtesse d'abord de loin, nonchalamment. Puis, quand ils se retrouveraient seuls ensemble, la traiter en amie et non en éventuelle amante. Cela l'induirait dans l'erreur de croire que le marquis n'était peut-être intéressé que par une simple amitié.

Une fois semée la confusion dans l'esprit de la comtesse, il serait temps de la rendre jalouse. À la rencontre suivante, dans quelque réception parisienne, le marquis devrait se rendre avec une séduisante jeune femme à ses côtés. Cette belle compagne aurait des amies aussi jolies qu'elle, en sorte que, partout où la comtesse rencontrerait désormais le marquis, il serait entouré des plus belles femmes de Paris. Non seulement la comtesse serait rongée de jalousie, mais elle en viendrait à considérer le marquis comme capable de susciter le désir d'autres femmes. Or, expliqua patiemment Ninon au jeune homme incrédule, une femme intéressée par un homme aime à voir que les autres femmes s'intéressent aussi à lui. Non seulement cela lui confère une valeur immédiate mais elle a la satisfaction de l'arracher aux griffes de ses rivales.

Une fois la comtesse jalouse mais intriguée, il serait temps d'entreprendre de la séduire. Le marquis s'abstiendrait de se montrer là où la comtesse espérait le voir. Puis, soudain, il ferait irruption dans des salons qu'il n'avait jamais fréquentés auparavant mais où la comtesse avait ses habitudes. Elle serait incapable de prévoir ses apparitions. Tout cela la conduirait à l'état de confusion émotionnelle indispensable.

Ainsi fut fait, et cela prit plusieurs semaines. Ninon surveillait les progrès du marquis : grâce à son réseau d'espions, elle savait que la

comtesse riait un peu plus fort aux traits d'esprit du jeune homme, écoutait plus attentivement ses histoires, multipliait soudain les questions à son sujet, le regardait plus souvent. Ninon sentait la jeune femme en train de tomber sous le charme. C'était une question de semaines maintenant, peut-être d'un mois ou deux, mais, si tout allait bien, la citadelle serait bientôt prise.

Quelques jours plus tard, le marquis se retrouva chez la comtesse. Ils étaient seuls. Cédant à sa propre impulsion, plutôt que de suivre les instructions de Ninon, il saisit les mains de la belle et lui déclara sa flamme. La jeune femme sembla confuse, ce qui le surprit. Elle se montra distante, puis s'excusa. Pendant tout le reste de la soirée, elle évita son regard, s'absenta quand il partit. Les quelques fois suivantes où il lui rendit visite, on lui annonça qu'elle n'était pas chez elle. Quand finalement elle accepta de le revoir, tous deux se sentirent gênés et mal à l'aise. Le charme était brisé.

Interprétation

Ninon de Lenclos savait tout sur l'art d'aimer. Elle était passée entre les bras des plus grands écrivains, penseurs et politiciens de l'époque ; La Rochefoucauld, Molière, Richelieu même avaient été ses amants. La séduction était pour elle un jeu à pratiquer avec talent. Avec l'âge, sa réputation grandit, et les plus importantes familles de France lui envoyaient leurs fils pour qu'elle les instruise des choses de l'amour.

Les hommes et les femmes sont très différents, Ninon le savait, pourtant, quand il s'agit de séduction, le même phénomène se produit au plus profond d'eux-mêmes : ils sentent qu'ils sont en train de succomber, mais ils cèdent à la sensation délicieuse d'être dirigés. Car c'est un plaisir de se laisser aller, de permettre à l'autre de vous emmener dans cet étrange pays. Tout se joue dans la suggestion. Vous ne pouvez expliciter vos intentions ni les dévoiler directement, il vous faut au contraire lancer des fausses pistes. Pour désirer s'abandonner à votre bon vouloir, vos proies doivent être troublées de la manière appropriée. Vous devez crypter vos signaux : paraître attiré(e) par un(e) autre – l'appât –, puis insinuer que vous être intéressé(e) par votre cible, puis feindre l'indifférence, etc. Un tel comportement sème non seulement la confusion mais accroît l'excitation.

Imaginons l'histoire du point de vue de la comtesse : après avoir observé le marquis quelque temps, elle comprit qu'il avait initié une sorte de jeu, et elle en fut ravie. Elle ne savait pas où il voulait la mener, mais ce n'en était que mieux. Son comportement l'intriguait, chacun de ses gestes la laissant impatiente de connaître la suite. Même la jalousie et le trouble qu'il provoquait en elle lui plaisaient, car une émotion, parfois, vaut mieux que l'ennui de la sécurité. Peut-être le marquis avait-il quelque idée en tête – c'est le cas de la plupart des hommes. Mais elle ne voulait pas le savoir trop vite, et il est probable que si le marquis avait été capable de la faire attendre plus longtemps il serait parvenu à ses fins.

Mais lorsque le jeune homme prononça le mot fatal, « amour », tout changea. Ce n'était plus un jeu. Il avait dévoilé ses intentions : il était en

train de la séduire. Cela donnait un éclairage nouveau à ce qui avait précédé. Tout ce qui lui avait paru charmant devenait à ses yeux des intrigues ignobles. La comtesse, embarrassée, en avait soudain perdu le goût. Une porte se ferma : elle ne se rouvrit jamais.

> Ne point passer pour homme d'artifice. Véritablement, on ne saurait vivre aujourd'hui sans en user ; mais il faut plutôt choisir d'être prudent que d'être fin. Le plus grand artifice est de bien cacher ce qui passe pour tromperie.
>
> Baltasar Gracián (1601-1658), *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie

Respect de la loi

En 1850, Otto von Bismarck, âgé de trente-cinq ans, député au Parlement prussien, était à un tournant de sa carrière. L'Allemagne était à l'époque morcelée en de nombreux États, dont la Prusse ; le projet de son unification était à l'ordre du jour, au risque d'une guerre avec l'Autriche, puissant voisin du Sud qui avait intérêt à garder une Allemagne faible et divisée, et menaçait même d'intervenir si elle tentait de s'unifier. Le prince Guillaume, héritier présomptif de la couronne de Prusse, était en faveur de la guerre ; le Parlement, rallié à cette cause, était prêt à voter la mobilisation. Les seuls à être hostiles à la guerre étaient le roi, Frédéric-Guillaume IV, et ceux de ses ministres qui préféraient négocier avec les puissants Autrichiens.

Toute sa carrière, Bismarck avait loyalement et passionnément servi la grandeur prussienne. Il rêvait d'une Allemagne unifiée, il souhaitait déclarer la guerre à l'Autriche et vaincre ce pays qui avait si longtemps empêché l'unité allemande. En tant que soldat, il considérait la guerre comme un devoir glorieux et devait déclarer quelques années plus tard : « Ce ne sont pas par des discours et des votes que les grandes questions de notre temps seront résolues, mais par le fer et par le sang. »

Patriote convaincu et militariste à tous crins, Bismarck fit néanmoins, au plus fort de la fièvre guerrière, un discours au Parlement qui stupéfia ses auditeurs : « Malheur à l'homme d'État, dit-il, qui fait la guerre sans une raison qui restera valable une fois la guerre finie ! Après le conflit, ces questions seront envisagées différemment. Aurez-vous alors le courage de vous tourner vers le paysan pleurant sur les ruines de sa ferme, vers l'invalide, vers le père qui aura perdu ses enfants ? » Non seulement Bismarck plaidait contre la folie de la guerre, mais il faisait l'éloge de l'Autriche dont il défendait les positions. C'était une volte-face retentissante. Les conséquences furent immédiates. Si Bismarck était contre la guerre, qu'est-ce que cela signifiait ? Les députés étaient perplexes, plusieurs changèrent de camp. Finalement, le roi et ses ministres l'emportèrent et le conflit fut évité.

Quelques semaines plus tard, le roi, par reconnaissance à Bismarck d'avoir prôné la paix, le fit ministre de la Prusse. Quelques années plus tard, celui-ci deviendrait Premier ministre. À ce poste, il conduirait

finalement son pays et son roi pacifiste à la guerre contre l'Autriche, écraserait le vieil empire et fonderait un puissant État allemand dominé par la Prusse.

Interprétation

À l'époque de son discours de 1850, Bismarck s'était livré à plusieurs calculs. Tout d'abord, il s'était aperçu que l'armée prussienne, faute de la modernisation qu'avaient connue les autres armées européennes, n'était pas prête à la guerre. Les Autrichiens, eux, l'étaient. Leur victoire aurait été catastrophique pour le pays. Ensuite, si Bismarck encourageait une guerre que perdait la Prusse, sa carrière ne s'en remettrait jamais. Le roi et ses ministres conservateurs voulaient la paix ; Bismarck, lui, visait le pouvoir. Il choisit donc de berner le peuple en défendant une cause qu'il détestait, à l'aide d'arguments dont il se serait gaussé chez un autre. Le pays entier le crut. Son discours lui valut le portefeuille des Affaires étrangères, et de ce poste il s'éleva rapidement au rang de Premier ministre avec le pouvoir de renforcer l'armée prussienne et d'accomplir ce qu'il avait toujours voulu : humilier l'Autriche et unifier l'Allemagne sous l'égide de la Prusse. Bismarck était certainement l'un des hommes d'État les plus intelligents de tous les temps, grand stratège et maître illusionniste. Personne ne soupçonna ce qu'il voulait vraiment. S'il avait annoncé ses intentions réelles, expliquant qu'il valait mieux attendre et se battre plus tard, il n'aurait pas eu gain de cause : la plupart des Prussiens voulaient la guerre de suite, croyant à tort leur armée supérieure à celle des Autrichiens. S'il avait essayé de rentrer dans les bonnes grâces du roi en lui demandant de le nommer ministre en échange de son soutien à la paix, il n'aurait pas réussi davantage : le roi se serait méfié de son ambition et aurait douté de sa sincérité.

En défendant l'opposé de ses convictions les plus profondes et en envoyant des signaux factices, il trompa tout le monde et obtint exactement ce qu'il voulait. Voilà l'avantage de dissimuler ses intentions.

Les clefs du pouvoir

La plupart des gens se lisent à livre ouvert. Ils disent ce qu'ils ressentent, laissent échapper étourdiment leurs opinions et révèlent leurs moindres projets et intentions. Les causes de cela sont multiples. Tout d'abord, il est naturel d'exprimer ses sentiments et de dévoiler ses projets, alors que cela demande un effort de contrôler ses paroles. Ensuite, beaucoup pensent qu'honnêteté et franchise leur feront gagner le cœur de leur entourage. Quelle illusion ! La franchise est une lame émoussée qui fait saigner plus qu'elle ne coupe. Elle risque même d'offenser. Il est prudent de mesurer ses paroles, de ne dire aux gens que ce qu'ils veulent entendre et non la vérité brute, parfois hideuse. Surtout, en s'exprimant ouvertement on se rend tellement prévisible et familier qu'il est presque impossible de se faire respecter et surtout craindre : or le pouvoir fuit ceux qui sont incapables d'inspirer de tels sentiments.

Si vous recherchez le pouvoir, laissez l'honnêteté de côté. Passez maître dans l'art de la dissimulation et vous aurez toujours le dessus. Appuyez-vous pour cela sur la nature humaine : la première impulsion conduit toujours à croire les apparences, car il serait impossible de vivre en doutant constamment de la réalité de ce que l'on perçoit. Faites simplement miroiter tel objet que vous prétendez convoiter, tel but que vous semblez vouloir atteindre, et tout le monde s'y trompera. Une fois leur attention concentrée sur l'appât, les gens ne remarqueront pas que votre intention est tout autre. Par les artifices de la séduction, en jouant tour à tour l'intérêt et l'indifférence, non seulement vous les lancerez sur une fausse piste, mais vous enflammerez leur désir de vous posséder.

Une tactique souvent efficace pour lancer des leurres consiste à feindre de défendre une idée ou une cause à l'opposé de vos véritables sentiments, tel Bismarck dans son discours de 1850. La plupart des gens penseront que vous avez changé d'avis, tant il est inhabituel que l'on joue avec ses propres opinions et valeurs. La même remarque s'applique à n'importe quel objet factice de désir : faites semblant de convoiter une chose pour laquelle vous n'avez en fait aucun intérêt, et vos ennemis dupés feront toutes sortes d'erreurs dans leurs calculs.

En 1711, durant la guerre de Succession d'Espagne, le duc de Marlborough, à la tête de l'armée anglaise, voulait détruire un fort français qui défendait une voie importante de pénétration en France. Pourtant il savait que, s'il le détruisait, les Français comprendraient ses intentions : emprunter cette voie. Au lieu de cela, il captura simplement le fort et y installa quelques troupes, donnant l'impression qu'il le voulait pour un motif qui lui était propre. Les Français attaquèrent le fort comme si le duc avait une raison de le garder et le duc les laissa l'enlever et le détruire. Le fort détruit, la route était ouverte et Malborough put aisément pénétrer en France.

Utilisez ce stratagème de la manière suivante ; au lieu de vous taire, au risque de paraître secret et de rendre les gens soupçonneux, parlez librement de vos désirs et de vos buts – mais pas les vrais. Vous ferez ainsi d'une pierre trois coups : sous des dehors amicaux, ouverts et confiants, vous cacherez vos intentions réelles et lancerez vos rivaux à la poursuite d'un leurre.

Un autre puissant subterfuge est la fausse sincérité. Les gens confondent facilement sincérité et honnêteté. Rappelez-vous : leur instinct leur dicte de se fier aux apparences, et, comme ils accordent de l'importance à l'honnêteté et qu'ils veulent en trouver à ceux qui les entourent, ils douteront rarement de vous et ne verront pas vos actes. Faites semblant de croire à ce que vous dites, cela donnera à vos paroles un grand poids. C'est ainsi que Iago trompa Othello : étant donné la profondeur feinte de ses émotions, l'apparente sincérité de ses inquiétudes à propos de l'infidélité supposée de Desdémone, comment Othello pouvait-il se méfier de lui ? C'est ainsi que procédait le grand escroc Yellow Kid Weil. Il semblait si confiant dans les objets factices qu'il faisait miroiter (fausses actions, cheval de course prétendu gagnant) que leur réalité semblait indubitable. Seulement il ne faut pas exagérer, bien sûr. La sincérité est à double tranchant : trop passionné, vous éveilleriez les soupçons. Restez mesuré et crédible, ou votre ruse sera éventée.

Pour faire de votre fausse sincérité une arme efficace, affichez votre foi en l'honnêteté et la droiture comme valeurs sociales de premier plan. Faites-le aussi ouvertement que possible, en révélant quelques pensées qui vous viennent du fond du cœur – attention, anodines ou de portée générale, bien sûr. Le ministre de Napoléon, Talleyrand, était un maître en la matière : il semblait mettre ses interlocuteurs dans la confidence en leur révélant un secret quelconque. Cette confiance feinte – l'appât – suscitait en eux une confiance véritable.

Souvenez-vous : ceux qui trompent le mieux sont ceux qui déguisent le mieux leur malice. Ils cultivent un air d'honnêteté dans un domaine pour masquer leur malhonnêteté dans d'autres. L'honnêteté n'est rien de plus qu'une des armes de leur arsenal.

II. Cachez vos actes derrière des écrans de fumée

La tromperie est toujours la meilleure stratégie, mais les plus habiles supercheries nécessitent un écran de fumée pour distraire l'attention de votre but réel. Une apparence neutre – telle l'impassibilité du joueur de poker – sera souvent l'écran idéal pour dissimuler vos intentions derrière un aspect familier et rassurant. Si vous entraînez un naïf sur un chemin familier, il ne s'apercevra pas que vous le conduisez vers un piège.

Respect de la loi (1er exemple)

En 1910, un certain Sam Geezil de Chicago vendit ses entrepôts pour près d'un million de dollars. Il s'installa dans une semi-retraite pour gérer ses biens-fonds, tout en regrettant le bon vieux temps des affaires. Un jour, un jeune homme nommé Joseph Weil poussa la porte de son bureau ; il voulait acheter un appartement. Geezil lui fit connaître ses conditions : le bien coûtait 8 000 dollars, l'acompte était de 2 000. Weil répondit qu'il allait réfléchir. Il revint le lendemain : il offrait de régler la totalité en espèces si Geezil voulait bien attendre quelques jours, le temps pour Weil de conclure une affaire en cours. Même à la retraite, l'homme d'affaires avisé qu'était Geezil était curieux de savoir comment Weil allait s'y prendre pour réunir si rapidement une telle somme – à peu près l'équivalent de 150 000 dollars d'aujourd'hui. Weil resta évasif et changea de sujet, mais Geezil revint à la charge. Finalement, sous le sceau du secret, Weil lui raconta ceci.

L'oncle de Weil était secrétaire d'une association de financiers multimillionnaires. Ces hommes fortunés avaient acheté à un très bon prix un pavillon de chasse dans le Michigan dix ans auparavant. Ils ne l'utilisaient plus depuis plusieurs années, aussi avaient-ils décidé de le vendre et demandé à l'oncle de Weil de voir ce qu'il pouvait en obtenir. L'oncle, pour des raisons aussi excellentes que longues à détailler, nourrissait une rancune tenace contre ces millionnaires ; il tenait l'occasion de se faire justice. Il vendrait la propriété 35 000 dollars à un intermédiaire que Weil devait trouver. Les financiers étaient trop riches pour se soucier de la modicité de ce prix. L'intermédiaire revendrait alors le pavillon à sa valeur réelle, environ 155 000 dollars. L'oncle, Weil et le troisième homme se partageraient la différence. Tout cela était légal et la cause – la juste rétribution de l'oncle – inattaquable.

Geezil en savait assez : il voulait être l'intermédiaire. Weil hésitait à l'impliquer mais Geezil tint bon : la perspective d'un important bénéfice assorti d'un frisson d'aventure le faisait trépigner. Weil expliqua à Geezil qu'il devrait tout d'abord investir 35 000 dollars en espèces pour remporter le marché. Geezil, millionnaire, répondit qu'il pouvait réunir la somme en un clin d'œil. Weil se laissa finalement fléchir et accepta d'organiser une rencontre entre l'oncle, Geezil et les financiers en question. Celle-ci devait se dérouler à Galesburg, dans l'Illinois.

Pendant le voyage en train, Geezil fit la connaissance de l'oncle, un homme imposant avec qui il discuta affaires tout le long du trajet. Weil avait aussi amené un compagnon un peu enveloppé du nom de George

Jéhu rassembla ensuite tout le peuple et lui dit : « Akhab a servi le Baal chichement, Jéhu le servira généreusement. Maintenant, convoquez près de moi tous les prophètes du Baal, tous ceux qui le servent, tous ses prêtres ; que personne ne manque, car je veux faire un grand sacrifice au Baal. Quiconque manquera ne survivra pas. » Or, Jéhu agissait par ruse, pour faire disparaître ceux qui servaient le Baal. Jéhu dit : « Qu'il y ait une sainte assemblée en l'honneur du Baal ! » On fit la convocation, que Jéhu envoya dans tout Israël. Tous ceux qui servaient le Baal vinrent ; il n'y eut personne qui s'absentât. Ils entrèrent dans la maison du Baal et la maison fut entièrement remplie. Jéhu et Yonadav, fils de Rékav, arrivèrent à la maison du Baal. Il dit à ceux qui servaient le Baal : « Vérifiez s'il n'y a ici avec vous aucun des serviteurs du SEIGNEUR, et s'il y a seulement des gens qui servent le Baal. » Jéhu et Yonadav entrèrent pour offrir des sacrifices et des holocaustes. Or, Jéhu avait placé au-dehors quatre-vingts hommes,

en disant : « Si l'un de vous laisse échapper un seul des hommes que je mets entre vos mains, il paiera de sa vie pour celui qui s'est échappé. » Dès qu'il eut achevé d'offrir l'holocauste, Jéhu dit aux coureurs et aux écuyers : « Entrez, frappez-les et que pas un ne s'échappe ! » Ils les frappèrent du tranchant de l'épée. Après les avoir jetés hors de la ville, les coureurs et les écuyers revinrent dans la ville où se trouvait la maison du Baal. Ils sortirent la stèle de la maison du Baal et la brûlèrent. Après avoir détruit la stèle du Baal, ils démolirent la maison du Baal dont ils firent un cloaque qui subsiste jusqu'à ce jour. Jéhu supprima d'Israël le Baal.

2 ROIS X,18-28, Traduction Œcuménique de la Bible

Gross. Weil se déclara à Geezil entraîneur de boxe, présenta Gross comme l'un de ses poulains et prétendit qu'il lui avait demandé de venir avec lui pour s'assurer que le boxeur restait en forme. Avec ses cheveux grisonnants et sa bedaine, Gross n'avait rien d'un sportif, mais Geezil était trop excité par son affaire pour se poser de vraies questions.

Une fois à Galesburg, Weil et son oncle allèrent chercher les financiers, laissant Geezil dans une chambre d'hôtel en compagnie de Gross qui enfila rapidement une tenue de boxe et, sous le regard distrait de Geezil, se mit à s'entraîner. L'« athlète » s'essoufla au bout de quelques minutes d'exercice, mais son style semblait assez correct et Geezil n'y vit rien à redire. Une heure plus tard, Weil et son oncle revenaient avec leurs millionnaires, d'imposants messieurs fort élégamment vêtus. La rencontre se déroula comme prévu, et les financiers acceptèrent de vendre le pavillon à Geezil qui avait déjà viré les 35 000 dollars sur un compte d'une banque locale.

Une fois cette petite affaire réglée, les magnats s'installèrent confortablement dans les fauteuils et commencèrent à échanger des plaisanteries à propos de haute finance, citant J.-P. Morgan comme s'il était de leurs amis. Soudain, l'un d'eux avisa le boxeur dans un coin de la pièce. Weil expliqua ce qu'il faisait là. L'homme d'affaires déclara que lui aussi connaissait un boxeur, qu'il nomma. Weil éclata de rire et s'exclama que son homme pouvait facilement le battre. La conversation dégénéra en dispute. Dans le feu de la colère, Weil mit au défi les financiers de parier une forte somme. Ceux-ci acceptèrent sur-le-champ et partirent en claquant la porte pour aller préparer leur favori au combat, qui aurait lieu dès le lendemain.

À peine avaient-ils quitté la pièce que l'oncle, devant Geezil, accabla Weil de reproches : ils n'avaient pas assez de liquide pour assurer la mise ; dès que leurs adversaires s'en rendraient compte, l'oncle serait licencié. Weil s'excusa de l'avoir mis dans une situation aussi difficile, cependant il avait une idée : il connaissait bien l'autre boxeur et, moyennant un petit pot-de-vin, ils pourraient truquer le match. Mais où trouver l'argent pour le pari ? fulmina l'oncle. Faute de pouvoir avancer la mise, ils étaient fichus. Finalement, Geezil n'y tint plus. Peu désireux de mettre en péril son affaire en faisant la sourde oreille, il offrit ses 35 000 dollars. Même s'ils perdaient, il renouvellerait la provision ; le bénéfice sur la vente du pavillon serait malgré tout assez confortable. L'oncle et le neveu le remercièrent. Avec l'apport de Geezil et leurs propres ressources, ils réunissaient assez pour le pari. Ce soir-là, tandis que Geezil regardait les deux boxeurs conclure le marché dans la chambre d'hôtel, son esprit s'emballa à l'idée du coup double qu'il allait faire s'ils gagnaient le gros lot en plus de la vente du pavillon.

Le combat eut lieu le lendemain dans un gymnase. Weil se chargea d'emporter l'argent de la mise qui fut placé en sécurité dans un coffre-fort. Tout se passa d'abord comme convenu. Les millionnaires faisaient grise mine devant les mauvaises performances de leur favori, Geezil rêvait à l'argent facile qu'il était sur le point de gagner – quand, soudain, le champion des financiers envoya un direct à Gross, qui tomba K.-O., vomissant du sang, puis, après quelques soubresauts, s'immobilisa, inerte. Un des hommes d'affaires, docteur en médecine, vérifia son pouls : l'homme était mort.

Les millionnaires paniquèrent : il fallait lever le camp avant l'arrivée de la police, sinon ils seraient tous accusés de l'avoir tué.

Terrifié, Geezil détala sans demander son reste et retourna à Chicago, laissant derrière lui les 35 000 dollars qu'il était trop content d'oublier : ce n'était pas cher payé pour échapper à la condamnation pour meurtre. Il ne chercha jamais à revoir Weil ni ses comparses.

Geezil parti, Gross se releva indemne. Son hémorragie spectaculaire provenait d'une vessie pleine de sang de poulet et d'eau chaude dissimulée dans sa joue. Toute l'affaire avait été montée par Weil, mieux connu sous le nom de Yellow Kid, un des escrocs les plus créatifs de l'histoire. Weil partagea les 35 000 dollars de Geezil avec les soi-disant financiers et boxeurs, tous ses comparses – une coquette somme pour quelques jours de travail.

TRAVERSER FURTIVEMENT L'OCÉAN EN PLEIN JOUR

Cela signifie créer un décor qui donne une impression familière, grâce à laquelle le stratège peut manœuvrer sans être vu, tandis que tous les regards sont tournés vers des objets évidents.

THOMAS CLEARY, 1991, « THE THIRTY SIX STRATEGIES » citées dans THE JAPANESE ART OF WAR

Interprétation

Joseph Weil avait repéré Geezil comme le parfait gogo longtemps avant d'organiser son coup. Il savait que le match de boxe truqué serait une ruse parfaite pour obtenir l'argent de Geezil rapidement et définitivement. Mais il savait aussi que s'il tentait d'emblée d'intéresser Geezil à un match de boxe, il échouerait lamentablement. Il lui fallait dissimuler ses intentions et donner le change, créer un écran de fumée : en l'occurrence, une tractation immobilière.

Pendant le trajet en train et dans la chambre d'hôtel, l'esprit de Geezil avait été obnubilé par l'affaire en cours, l'argent facile, l'occasion de frayer avec des hommes fortunés. Peu lui importait que Gross n'eût ni l'allure ni l'âge d'un boxeur : tel est le pouvoir d'un leurre. Absorbé par son marché, l'esprit de Geezil se laissa facilement aiguiller vers le match de boxe, mais il était déjà trop tard pour qu'il remarque les détails insolites de la personnalité de Gross. Le match, après tout, dépendait maintenant plus d'un pot-de-vin que de la forme physique des combattants. Quant à l'issue du match, Geezil fut si affolé par la mort du boxeur qu'il en oublia complètement son argent.

Retenez la leçon : une façade familière et discrète constitue un parfait écran de fumée. Approchez votre cible avec une idée qui semble assez ordinaire, une proposition d'affaires, une opération financière quelconque. Voilà le naïf distrait, ses soupçons dissipés. C'est alors que vous allez gentiment le guider ailleurs, vers la pente glissante qui le fera irrémédiablement tomber dans votre piège.

RESPECT DE LA LOI (2e EXEMPLE)

Au milieu des années 1920, les puissants chefs militaires éthiopiens comprirent qu'un jeune homme de l'aristocratie appelé le ras Tafari – le futur empereur Haïlé Sélassié – était en train de les surpasser tous : il était sur le point de se proclamer leur chef, unifiant le pays pour la première fois depuis des décennies. La plupart de ses rivaux ne pouvaient comprendre comment cet homme simple, calme, aux manières agréables, avait pu acquérir autant de pouvoir. Pourtant, en 1927, Sélassié convoqua les chefs militaires un par un à Addis-Abeba pour faire allégeance et le reconnaître comme roi.

Certains s'y précipitèrent, d'autres hésitèrent mais un seul, Dajazmach Balcha, seigneur du Sidamo, osa le défier ouvertement. Balcha était un homme impétueux, un grand guerrier, et il considérait le nouveau chef comme faible et sans valeur. Il resta ostensiblement loin de la capitale. Finalement Sélassié, à sa manière courtoise mais ferme, ordonna à Balcha de venir. Le seigneur de la guerre se résolut à obéir, mais ce serait pour retourner la situation aux dépens du prétendant au trône d'Éthiopie : il viendrait à Addis-Abeba à son rythme et à la tête d'une armée de dix mille hommes, suffisante pour le défendre, peut-être même pour déclencher une guerre civile.

Il fit camper cette formidable armée dans une vallée à cinq kilomètres environ de la capitale et attendit, comme il sied à un roi. Sélassié envoya en effet des émissaires, conviant Balcha à un banquet d'après-midi en son honneur. Mais Balcha, qui n'était pas un imbécile, connaissait l'histoire de son pays ; il savait que les rois et seigneurs d'Éthiopie avaient souvent prétexté des banquets pour capturer leurs adversaires. Une fois qu'il serait là et qu'il aurait bien bu, Sélassié le ferait arrêter et assassiner. Pour bien faire savoir qu'il n'était pas dupe, il accepta l'invitation, mais à la condition expresse d'amener avec lui sa garde personnelle – six cents de ses meilleurs soldats, armés jusqu'aux dents et prêts à se défendre et à le protéger. À la grande surprise de Balcha, Sélassié répondit avec la plus exquise courtoisie qu'il serait honoré d'accueillir de tels guerriers.

Sur le chemin du banquet, Balcha avertit ses soldats de ne pas boire et d'être sur leurs gardes. Quand ils arrivèrent au palais, Sélassié se montra des plus agréables. Il témoigna à Balcha la plus grande déférence, le traita comme s'il avait désespérément besoin de son accord et de sa coopération. Mais Balcha refusa de se laisser charmer. Il prévint Sélassié que, s'il n'était pas rentré au camp à la nuit tombée, son armée avait l'ordre d'attaquer la capitale. Sélassié sembla blessé de cette méfiance. Après le repas, quand vint le moment de célébrer les chefs par des chants traditionnels, il n'autorisa que ceux glorifiant son hôte. Balcha crut Sélassié effrayé, intimidé par ce grand guerrier qu'on ne pouvait duper. Il était persuadé que, dans les jours à venir, ce serait lui qui aurait en main les cartes maîtresses.

À la fin de l'après-midi, le chef militaire et ses soldats repartirent vers leur camp sous les vivats et les salves d'honneur. Se retournant pour regarder la capitale par-dessus son épaule, Balcha réfléchissait à sa stratégie. Il voyait déjà ses propres soldats marcher triomphalement sur la ville dans quelques semaines ; quant à Sélassié, il serait expédié en prison ou au cimetière. Mais lorsque Balcha fut en vue de son camp, ce qui l'attendait était un spectacle terrible. Au lieu d'un océan de tentes multicolores jusqu'à l'horizon, il ne restait que la fumée de quelques feux qui achevaient de se consumer. Était-ce de la sorcellerie ?

Un témoin raconta à Balcha ce qui s'était passé. Pendant qu'ils étaient au banquet, une grande armée commandée par un allié de Sélassié s'était glissée jusqu'au camp de Balcha par une piste secondaire que celui-ci n'avait pas vue. Cette armée n'était pas venue pour combattre : le ras Tafari savait que Balcha, entendant les tirs d'une bataille, aurait précipitamment fait demi-tour avec ses six cents hommes d'élite. Sélassié avait muni les siens de paniers

pleins d'or et d'argent. Ils avaient encerclé l'armée de Balcha et acheté toutes leurs armes. Ceux qui refusaient avaient été facilement intimidés. En quelques heures, l'armée entière de Balcha avait été désarmée et éparpillée.

Réalisant qu'il était en danger, Balcha décida de partir vers le sud avec ses six cents soldats pour regrouper ses hommes ; seulement la troupe qui avait désarmé son armée bloquait la route. L'autre issue consistait à marcher sur la capitale, mais Sélassié avait aligné une grande armée pour la défendre. Tel un joueur d'échecs, il avait prévu les mouvements de Balcha et l'avait neutralisé. Pour la première fois de sa vie, Balcha capitula. Humilié et contrit, il se retira dans un monastère.

Interprétation

De tout le long règne de Sélassié, personne ne put jamais le percer à jour. Les Éthiopiens aiment les chefs féroces, pourtant Sélassié, en apparence courtois et pacifique, régna plus longtemps qu'aucun d'eux. Jamais irrité ni impatient, il trompait ses victimes par d'aimables sourires, les séduisait par son charme et sa courtoisie, puis passait à l'attaque. Dans le cas de Balcha, Sélassié se joua de la méfiance de son adversaire, de ses soupçons : le banquet était en effet un piège, mais pas celui qu'il attendait. La façon qu'eut Sélassié d'apaiser les craintes de Balcha, le laissant amener sa garde personnelle, lui donnant la place d'honneur de sorte qu'il se sente maître de la situation, était un écran de fumée cachant ce qui se passait réellement à cinq kilomètres de là.

Souvenez-vous : les paranoïaques et les méfiants sont souvent les plus faciles à duper. Gagnez leur confiance dans un domaine et vous aurez là un écran de fumée qui les aveugle et les empêche de regarder ailleurs ; vous les prendrez alors par surprise, et porterez le coup dévastateur. Un comportement aimable ou apparemment honnête, tout ce qui amène l'adversaire à croire à sa propre supériorité, voilà de parfaits éléments de diversion.

Correctement utilisé, l'écran de fumée est une arme de grand pouvoir. Il a permis au doux Sélassié d'annihiler son ennemi, sans coup férir.

« Ne sous-estimez pas le ras Tafari. Il se faufile comme une souris mais il a les mâchoires d'un lion. » Tels furent les derniers mots de Balcha du Sidamo avant de se faire moine.

Les clefs du pouvoir

Si vous croyez que les imposteurs sont des personnages hauts en couleur qui échafaudent de spectaculaires mensonges, vous vous fourvoyez. Les plus doués gardent un profil bas pour ne pas attirer l'attention sur eux. Ils savent que les propos et comportements extravagants éveillent les soupçons. Au lieu de cela, ils tissent autour de leur cible un cocon familier, banal, inoffensif. Dans l'exemple de Yellow Kid et Sam Geezil, il s'agissait d'une simple transaction immobilière. Dans le cas éthiopien, c'était la trompeuse obséquiosité de Sélassié : exactement ce que Balcha attendait d'un chef militaire plus faible que lui.

Une fois que vous avez ainsi détourné l'attention de votre naïf, il ne remarque pas la supercherie qui se trame dans son dos. C'est la conséquence d'une vérité élémentaire : on ne peut se focaliser que sur une chose à la fois. Il est trop difficile d'imaginer que l'interlocuteur terne et inoffensif avec lequel on traite est en train de manigancer autre chose. Plus la fumée de votre écran est grise et uniforme, plus elle dissimule efficacement vos desseins. Nous avons évoqué plus haut les appâts et les leurres par lesquels vous distrayez activement les gens. Dans le cas de l'écran de fumée, vous endormez vos victimes en les entraînant dans votre toile. C'est tellement hypnotique que c'est souvent le meilleur moyen de cacher vos intentions.

La forme la plus simple de l'écran de fumée est l'expression du visage. À l'abri d'une apparence morne et impassible, on peut imaginer toutes sortes de manigances sans en manifester quoi que ce soit. C'est une arme que les plus puissants personnages de l'histoire ont appris à fourbir. Personne, dit-on, ne pouvait déchiffrer la moindre expression sur le visage de Franklin Roosevelt. Le baron James Rothschild pratiqua tout au long de sa vie l'art de masquer ses pensées derrière des sourires fades et une apparence ordinaire. Henry Kissinger faisait mourir d'ennui ses opposants à la table des négociations avec sa voix monocorde, son aspect quelconque et ses discours circonstanciés ; puis, au moment où leurs yeux se perdaient dans le vague, il leur assénait une série de conditions audacieuses. Pris par surprise, ils se laissaient facilement intimider. « Quand il a la main, explique un manuel de poker, un bon joueur ne doit pas chercher à se faire bon acteur. Qu'il adopte un comportement falot impossible à déchiffrer, qui laisse perplexes ses adversaires et lui permettra une meilleure concentration. »

Comme c'est un concept adaptable, l'écran de fumée peut être pratiqué à différents niveaux, tous fondés sur les principes psychologiques de la distraction et du détournement de l'attention. L'un des plus efficaces est le *geste noble*. Les gens veulent croire que des comportements apparemment nobles sont authentiques car cette croyance leur plaît. Ils remarquent rarement combien ces comportements peuvent être illusoires.

Le marchand de tableaux Joseph Duveen fut un jour confronté à un terrible problème. Les millionnaires qui lui avaient acheté si cher ses tableaux se retrouvaient à court de place et, les droits de succession augmentant, il semblait peu probable qu'ils puissent continuer à acheter. La solution au problème ? La galerie nationale d'art de Washington que Duveen aida à créer en 1937 en obtenant d'Andrew Mellon qu'il lui donne sa collection. La National Gallery était une couverture parfaite pour Duveen : le système du don permettait à ses clients d'éviter les taxes, faisait de la place pour de nouveaux achats et asséchait le marché ; cette pénurie faisait encore monter les prix. Tout cela pendant que les donateurs faisaient figure de mécènes.

Un autre écran de fumée efficace est le *modèle*, l'établissement d'une série d'actes qui séduisent la victime en lui faisant croire que vous allez continuer sur la même voie. Le modèle se base sur un élément de psychologie : notre comportement se conforme à des modèles – ou du moins le croyons-nous.

En 1878, l'Américain Jay Gould, magnat redouté de la finance, créa une société qui s'attaqua au monopole de la compagnie de télégraphes Western Union. Les directeurs de la Western Union décidèrent de racheter la compagnie de Gould ; ils y mirent le prix, mais se débarrassèrent ainsi d'un rival gênant. Trois mois plus tard pourtant, Gould refaisait surface et se plaignait d'avoir été traité injustement. Il fonda une nouvelle société, concurrente de la Western Union et de sa nouvelle acquisition. Et tout recommença : la Western Union la racheta pour le faire taire. Le même schéma se reproduisit une troisième fois, mais cette fois-ci Gould frappa au point le plus faible : il déclencha brusquement une offre publique d'achat et réussit à prendre le contrôle du groupe Western Union. Il avait établi un modèle qui avait trompé les directeurs de la compagnie en leur faisant croire que son but était de se faire racheter à bon prix. Une fois qu'ils l'avaient payé, ils se détendaient et ne remarquaient pas qu'il visait désormais plus haut. Le *modèle* est un subterfuge puissant car l'autre s'attend exactement au contraire de ce que vous êtes réellement en train de faire.

Une autre faiblesse psychologique dont on peut tirer avantageusement parti est la tendance à prendre les apparences pour la réalité : le sentiment que si quelqu'un semble appartenir à votre groupe, il en est effectivement. Cette habitude fait de la *fusion* une couverture très efficace. L'astuce est simple : fondez-vous simplement dans votre entourage. Mieux vous vous intégrerez, moins on vous soupçonnera. Pendant la guerre froide des années 1950 et 1960, c'est maintenant un fait notoire, de nombreux fonctionnaires britanniques renseignaient les Soviétiques. Ils le firent pendant des années sans se faire repérer parce que c'étaient de braves types, qu'ils avaient fréquenté les écoles qu'il fallait et qu'ils s'intégraient parfaitement dans le réseau des anciens élèves. La fusion est un parfait écran de fumée pour l'espionnage. Plus vous vous fondez dans l'ensemble, mieux vous pouvez cacher vos intentions.

Souvenez-vous : il faut de la patience et de l'humilité pour ternir ses brillantes couleurs, pour revêtir le masque du personnage falot. Ne vous laissez pas rebuter : c'est souvent votre absence de relief qui conduira les gens à vous et qui fera de vous une personne de pouvoir.

Image : La toison du mouton. Le mouton ne chasse pas, le mouton ne trompe pas, le mouton est bête et docile à souhait. Avec une toison sur le dos, le renard pénètre aisément dans le poulailler.

Autorité : Avez-vous jamais vû un général habile, rempli du dessein de surprendre une place, annoncer à l'ennemi par tous ses mouvements sur qui l'orage alloit tomber ? En amour comme en guerre, demande-t-on jamais au Vainqueur s'il doit ses succès à la force ou à l'adresse. Il a vaincu, il reçoit la couronne, ses vœux sont comblés ; il est heureux ; suivez son exemple, et vous éprouverez le même fort. Dérobez votre marche ; ne découvrez l'étendue de vos desseins que quand on ne

pourra plus s'opposer à leur succès, que le combat soit rendu et la victoire assurée avant que vous ayez déclaré la guerre ; en un mot, imitez ces peuples guerriers dont on n'apprend les desseins et les entreprises que par les ravages qu'ils ont laissés. (Ninon de Lenclos, 1623-1706, *Lettres de Ninon de Lenclos au marquis de Sévigné*)

A contrario

Aucun écran de fumée, aucun leurre, aucune fausse sincérité ou autre procédé de diversion ne pourra cacher vos intentions si vous avez déjà une réputation établie de malhonnêteté. Avec l'âge et le succès, il vous deviendra de plus en plus difficile de masquer votre ruse. Tout le monde sait que vous pratiquez la supercherie ; en persistant à jouer les naïfs, vous courrez le risque d'apparaître comme le plus parfait hypocrite, ce qui va considérablement limiter votre marge de manœuvre. Alors il vaut mieux avouer, apparaître comme un honnête voyou, ou mieux, un voyou repentant. Non seulement vous serez admiré pour votre franchise, mais bizarrement – ô miracle ! –, vous pourrez continuer vos agissements.

Lorsque P. T. Barnum, le roi des charlatans du XIXe siècle, commença à se faire vieux, il apprit à assumer sa réputation de grand arnaqueur. Un jour, il organisa une chasse au bison dans le New Jersey avec des Indiens et quelques bisons importés. Il annonça l'événement comme authentique mais cette chasse se révéla si complètement fabriquée que la foule, au lieu de se mettre en colère et d'exiger le remboursement des billets, s'en amusa beaucoup. Les gens savaient que Barnum avait plus d'un tour dans son sac ; c'était le secret de son succès et ils l'aimaient pour cela. Barnum tira la leçon de cette histoire et cessa dès lors de cacher ses procédés, révélant même ses supercheries dans une autobiographie. Comme le dit le proverbe latin : « *Mundus vult decipi, ergo decipiatur* » (Le monde veut être dupe, qu'il le soit).

Finalement, bien qu'il soit plus sage de détourner l'attention de vos objectifs en présentant une apparence familière et quelconque, il peut arriver qu'un comportement ostentatoire soit la bonne tactique de diversion. Les grands charlatans des XVIIe et XVIIIe siècles en Europe utilisaient l'humour et le divertissement pour duper leur public. Ébloui par un grand spectacle, celui-ci oubliait l'objectif visé : le maître sortait en ville dans un carrosse noir tiré par des chevaux noirs ; des clowns, acrobates et autres amuseurs publics l'escortaient, attirant les badauds qui gobaient son boniment. Le divertissement semblait être l'affaire du jour ; en fait, le vrai but était de vendre des élixirs et des potions.

Le spectacle est certes un excellent procédé de diversion mais il a ses limites. À force, le public se lasse, devient soupçonneux, et finalement découvre la supercherie. Les charlatans de jadis devaient rapidement lever le camp avant que ne se répande le bruit que leurs potions étaient inefficaces et leurs divertissements une tromperie. Tandis que les hommes de pouvoir au charme discret – les Talleyrand, les Rothschild, les Sélassié – peuvent tromper leur monde au même endroit leur vie durant. Ils ne sont jamais percés à jour et on les soupçonne rarement. L'écran de fumée avec flonflons et paillettes ne doit être utilisé qu'avec précaution et à bon escient.

LOI

4

DITES-EN TOUJOURS MOINS QUE NÉCESSAIRE

PRINCIPE

Plus vous vous laissez aller à parler, plus vous avez l'air banal et peu maître de vous-même. Même anodines, vos paroles sembleront originales si elles restent vagues et énigmatiques. Les personnages puissants impressionnent et intimident parce qu'ils sont peu loquaces. Plus vous en dites et plus vous risquez de dire des bêtises.

Violation de la loi

Gnaeus Marcius Coriolanus, en français Coriolan, était un héros de la Rome antique. Durant la première moitié du Ve siècle av. J.-C., il remporta de nombreuses batailles importantes, sauvant la cité à maintes reprises. Les Romains qui le connaissaient personnellement étaient peu nombreux parce qu'il passait son temps à la guerre : c'était un général de légende.

Le scénariste Michael Arlen alors dans une mauvaise passe se rendit à New York, en 1944. Pour se changer les idées, il alla dans un restaurant à la mode, le 21. À l'entrée, il tomba sur Sam Goldwyn, qui lui donna un conseil irréalisable : acheter des chevaux de course. Ensuite, au bar, Arlen rencontra Louis B. Mayer, une vieille connaissance ; celui-ci lui demanda quels étaient ses projets. « J'étais justement en train d'en parler avec Sam Goldwyn… commença Arlen. – Combien t'a-t-il offert ? interrompit Mayer. – Pas assez, répliqua Arlen évasivement. – Accepterais-tu quinze mille dollars pour trente semaines ? » demanda Mayer. Cette fois-ci, répondit oui sans hésiter.

Clifton Fadiman (éd.), The Little Brown Book of Anecdotes, 1985

En 454 av. J.-C., Coriolan décida qu'il était temps d'exploiter sa réputation et d'entrer en politique. Il se présenta aux élections pour la haute fonction de consul ; les candidats à ce poste faisaient traditionnellement un discours en public en début de période électorale. Lorsque Coriolan se présenta à la tribune, il commença par exhiber les cicatrices accumulées en ses dix-sept ans de combat pour la patrie. Peu de gens prêtèrent attention au long discours qui suivit ; les traces de ses blessures, preuves de sa valeur et de son patriotisme, avaient ému le peuple aux larmes. Coriolan était quasiment certain de remporter la victoire.

Arriva le jour des élections. Coriolan fit son entrée dans le forum escorté par le sénat tout entier et par les patriciens de la cité, l'aristocratie. Les gens du peuple étaient troublés par une telle ostentation.

Puis Coriolan parla de nouveau. Se tournant vers les citoyens fortunés qui l'avaient accompagné, il s'afficha certain de sa victoire électorale et se vanta avec arrogance de ses exploits sur le champ de bataille. Avec des plaisanteries acerbes que seuls les patriciens goûtaient, il vociféra des accusations haineuses contre ses rivaux et spécula sur les riches butins qu'il ramènerait à Rome. Cette fois, le peuple écouta : auparavant, personne n'avait réalisé que ce grand soldat était aussi un fanfaron.

La nouvelle du second discours de Coriolan se répandit rapidement à Rome et la population se mobilisa en grand nombre pour voter contre lui. Coriolan, battu, retourna sur le champ de bataille, amer et jurant de se venger du petit peuple qui avait voté contre lui.

Quelques semaines plus tard, une importante cargaison de céréales arriva à Rome. Le sénat était prêt à distribuer cette nourriture gratuitement à la plèbe, mais, au moment où les sénateurs se préparaient à voter la motion, Coriolan prit la parole. La distribution, plaida-t-il, aurait un effet désastreux sur la cité tout entière. Plusieurs sénateurs semblèrent ébranlés et le vote en faveur de la distribution ne fut pas concluant. Coriolan ne s'arrêta pas là : il alla jusqu'à condamner le principe même de démocratie. Il demanda que l'on se débarrasse des tribuns de la plèbe, représentants du peuple, et que l'on confie le gouvernement de la cité aux patriciens.

Voici une histoire que l'on raconte souvent à propos de Kissinger : Winston Lord avait travaillé plusieurs jours sur un rapport. Il le remit à Kissinger qui le lui retourna avec ce commentaire : « Ne pouvez-vous pas faire mieux ? » Lord réécrivit et améliora le rapport ; il lui revint avec la même mention, toujours aussi sèche. Après l'avoir retravaillé de nouveau et

Quand la population eut connaissance du dernier discours de Coriolan, sa colère ne connut plus de bornes. Les tribuns vinrent au sénat exiger que Coriolan comparaisse devant eux. Celui-ci refusa. Des émeutes éclatèrent en ville. Le sénat, craignant la colère du peuple, vota finalement la distribution des céréales. Les tribuns s'apaisèrent mais le peuple exigea que Coriolan leur présente ses excuses. S'il se repentait, s'il acceptait de garder ses opinions pour lui, il serait autorisé à retourner guerroyer.

Coriolan apparut donc une dernière fois devant le peuple qui l'écouta attentivement. Le soldat commença son discours avec calme, lentement,

mais au fur et à mesure qu'il s'échauffait, le ton montait. Et le voilà qui de nouveau vomissait des insultes, le ton arrogant, la mine méprisante ! Plus il parlait, plus le peuple enrageait. Finalement, ils se mirent tous à hurler pour le faire taire.

Les tribuns tinrent conseil et condamnèrent Coriolan à la peine capitale ; ils ordonnèrent aux magistrats de le précipiter incontinent du haut de la roche Tarpéienne. La foule ravie approuva cette décision. Les patriciens intervinrent cependant, et la sentence fut commuée en bannissement à vie. Quand le peuple comprit que ce grand héros militaire de Rome ne reverrait jamais la cité, ils firent la fête dans les rues, à tel point que nul n'avait jamais vu un tel délire, même après la défaite d'un ennemi étranger.

obtenu une fois encore de Kissinger la même remarque, Lord changea de ton : « Bon Dieu, non, je ne peux pas faire mieux. » Ce à quoi Kissinger répliqua : « Bien, alors cette fois-ci, je vais le lire. »

Walter Isaacson, Kissinger, 1992,

Interprétation

Avant son entrée en politique, le nom de Coriolan inspirait une admiration mêlée de crainte.

Ses prouesses sur le champ de bataille attestaient sa bravoure. Comme on savait peu de chose de lui, toutes sortes de légendes s'étaient attachées à son nom. À partir du moment où il se présenta au grand jour devant les citoyens romains, toute cette grandeur et ses mystères s'évanouirent. Coriolan se vantait et fanfaronnait comme n'importe quel soldat ; il insultait et calomniait le peuple comme s'il s'était senti menacé et peu sûr de lui. Soudain, il n'était plus rien de ce que le peuple avait imaginé. Le contraste entre mythe et réalité provoqua une immense déception chez ceux qui voulaient croire en leur héros. Plus Coriolan parlait, plus diminuait son pouvoir : un homme qui ne contrôle pas ses paroles se montre peu maître de lui et, par conséquent, indigne de respect.

Si Coriolan avait été moins loquace, la plèbe n'aurait pas eu de raisons de se sentir offensée et personne n'aurait percé ses véritables sentiments. Il aurait pu profiter de son aura pour se faire élire consul. Il aurait ainsi pu supprimer impunément la démocratie. Mais la langue humaine est une bête que peu savent maîtriser. Elle cherche toujours à briser sa cage et, faute d'être apprivoisée, elle peut se déchaîner et faire des ravages. Le pouvoir ne revient pas à ceux qui gaspillent le trésor de leurs mots.

> Les huîtres béent quand la lune est pleine ; et quand le crabe en aperçoit une, il y projette un caillou ou une algue en sorte que l'huître ne puisse plus se refermer : son repas est servi. Tel est le sort de celui qui ouvre trop grand sa bouche et se met ainsi à la merci de son auditeur.
>
> Léonard de Vinci (1452-1519)

Les pratiques gouvernementales sont marquées par le secret. Louis XIV se montre inflexible sur ce point, écartant et punissant tout bavard incapable de ne pas répéter ce qu'il a appris. Rien ne doit transpirer à propos des décisions royales avant qu'elles ne soient publiées, et cette exigence de discrétion n'est pas facile à appliquer dans une cour où les courtisans sont oisifs et ambitieux et où en permanence circulent des ragots et des rumeurs. Rien ne doit être su à propos des discussions préparatoires, des hésitations et des incertitudes, car la volonté royale doit sembler toujours ferme, inébranlable et sereine.

Lucien Bély, Louis XIV, le plus grand roi du monde, 2005

Respect de la loi

À la cour de Louis XIV, nobles et ministres passaient leurs jours et leurs nuits à débattre des problèmes de l'État. Ils tenaient conseil, argumentaient, faisaient et défaisaient les alliances, argumentaient de nouveau, jusqu'au moment critique où deux d'entre eux étaient désignés pour exposer les

Les paroles irrespectueuses d'un sujet ont souvent plus de portée que ses mauvaises actions… Le comte d'Essex était depuis des années en rébellion ouverte contre la reine d'Angleterre Élisabeth Ire ; mais le jour où il lui déclara que sa situation était aussi lamentable que son physique, elle le fit décapiter.

Sir Walter Raleigh, 1554-1618

différents points de vue au roi, qui devait trancher. Une fois ces représentants choisis, les discussions reprenaient de plus belle : comment allait-on formuler le problème ? qu'est-ce qui plairait au roi ? qu'est-ce qui l'ennuierait ? quelle était la meilleure heure du jour pour l'approcher, et dans quelle partie du palais de Versailles ? quelle mine devait-on faire ?

Finalement, quand tout cela était fixé, le moment fatidique arrivait : les deux hommes abordaient le roi – une démarche toujours délicate – et, quand enfin ils avaient son attention, ils lui faisaient part du problème en cours, décrivant toutes les options en détail.

Louis XIV écoutait en silence, impassible. À la fin, quand tous deux avait fini de présenter leurs points de vue et demandé au roi son opinion, il les regardait l'un et l'autre et laissait tomber : « Je verrai », puis il tournait les talons. Les ministres et courtisans n'entendaient plus un seul mot du roi là-dessus ; ils constataient simplement les résultats quelques semaines plus tard quand le souverain prenait une décision et agissait. Il ne se souciait jamais de les consulter deux fois sur le même sujet.

Interprétation

Louis XIV était peu loquace. Sa plus célèbre phrase est la suivante : « L'État, c'est moi. » On ne saurait être plus concis, ni plus éloquent. Son fameux « je verrai » était l'une de ses réponses lapidaires à toutes sortes de requêtes.

Mais Louis XIV n'avait pas toujours été ainsi ; dans sa jeunesse, il était connu pour discourir interminablement, charmé par sa propre éloquence. C'est seulement plus tard qu'il revêtit ce masque taciturne qui lui servait à déstabiliser ses subordonnés. Personne ne savait exactement ce qu'il pensait ni ne pouvait prévoir ses réactions. Nul ne pouvait le duper en prononçant les paroles qu'il pensait que le roi attendait, parce que nul n'avait la moindre idée de ce qu'il voulait entendre. Face à ce souverain silencieux, ses interlocuteurs en disaient beaucoup sur eux-mêmes et, plus tard, ces informations étaient utilisées avec beaucoup d'efficacité par le roi à leurs dépens.

Ce royal silence le fit craindre et obéir. C'était l'un des piliers de son pouvoir. Comme l'écrit Saint-Simon dans ses *Mémoires* : « Jamais personne ne vendit mieux ses paroles, son souris même, jusqu'à ses regards. Il rendit tout précieux par le choix et la majesté, à qui la rareté et la brèveté de ses paroles ajoutait beaucoup. »

> Il sied plus mal à un ministre de dire des sottises que d'en faire.
>
> Cardinal de Retz (1616-1619), *Maximes et réflexions*

Les clefs du pouvoir

Le pouvoir est en bien des manières un jeu d'apparences, et moins vous en dites, plus vous paraissez puissant. Votre silence met votre entourage mal à l'aise. Les êtres humains sont des machines à interpréter et à expliquer ; ils ont besoin de connaître vos pensées. Si vous révélez celles-ci au compte-gouttes, ils ne pourront pas percer à jour vos intentions.

Vos réponses laconiques ou inexistantes les troubleront. Ils se hâteront alors de combler ce silence en bavardant à tort et à travers, trahissant ainsi toutes sortes d'informations précieuses sur eux-mêmes et leurs faiblesses. Leurs rencontres avec vous leur laissera le sentiment d'avoir été dépouillés et ils rentreront chez eux méditer chacun de vos brefs commentaires, ce qui ne fera qu'augmenter leur portée.

Cette stratégie n'est pas réservée aux rois et aux hommes d'État. Dans la plupart des circonstances de la vie quotidienne, moins vous en dites, plus vous paraissez profond et énigmatique. L'artiste Andy Warhol avait appris dès sa jeunesse qu'on peut rarement obtenir ce que l'on veut des gens simplement en le leur demandant. Ils se retournent contre vous, prennent vos paroles à contresens, n'en font qu'à leur tête avec une véritable perversité. « J'ai appris qu'on a plus de pouvoir quand on se tait », confia-t-il un jour à un ami.

Warhol employa ultérieurement ce procédé avec beaucoup de succès. Ses interviews étaient de véritables exercices d'interprétation d'oracle : il prononçait quelques vagues propos fumeux, et le journaliste se creusait la tête pour essayer de comprendre ce que cela voulait dire, imaginant une profondeur derrière des phrases souvent dénuées de sens. Warhol parlait rarement de son travail ; il laissait aux autres le soin de le faire. Il avait appris cette technique d'un autre maître de l'énigme, Marcel Duchamp, qui lui aussi avait compris très tôt que moins il en disait sur son travail d'artiste, plus les gens en parlaient. Et plus ils en parlaient, plus ses œuvres prenaient de la valeur.

En appliquant cette tactique, vous chargerez vos rares paroles de sens et de pouvoir. En outre, moins vous en direz, moins vous courrez le risque de laisser échapper des propos stupides, voire dangereux. En 1825, lorsque Nicolas Ier monta sur le trône de Russie, une rébellion éclata immédiatement, menée par des libéraux qui exigeaient la modernisation du pays ; ils voulaient que les industries et les infrastructures comblent leur retard par rapport au reste de l'Europe. Nicolas Ier réprima brutalement cette révolte – l'Insurrection décembriste – et condamna à la peine capitale un de ses leaders, Kondrati Ryleïev. Le jour de l'exécution, alors que le condamné se tenait sous la potence, la corde autour du cou, la trappe s'ouvrit, Ryleïev bascula mais la corde cassa. À cette époque, de tels événements étaient vus comme des signes de la Providence ou de la volonté divine, et un condamné qui échappait ainsi à sa peine était habituellement gracié. Ryleïev se releva, contusionné et sale mais sûr qu'il aurait la vie sauve, et, s'adressant à la foule : « Vous voyez, s'écria-t-il, en Russie, on ne sait vraiment rien faire de propre, pas même une corde ! »

Un messager partit immédiatement au palais d'Hiver avec la nouvelle de la pendaison manquée. Nicolas Ier, contrarié, accepta néanmoins d'accorder la grâce. « Ryleïev a-t-il dit quelque chose après ce miracle ? demanda-t-il au messager. – Sire, il a dit qu'en Russie on ne sait même pas fabriquer une corde. – Dans ce cas, répliqua le tsar, prouvons-lui le contraire. » Et il déchira l'acte de grâce. Le lendemain, Ryleïev fut de nouveau pendu. Et cette fois, la corde tint bon.

Retenez la leçon : une fois les mots sortis de votre bouche, il est trop tard. Maîtrisez-les à temps, surtout les sarcasmes : la satisfaction momentanée que vous en tirez peut vous coûter cher plus tard.

Image :
L'oracle de Delphes. Quand les visiteurs consultaient l'oracle, la pythie marmonnait quelques mots sibyllins qui semblaient importants et pleins de sens. Personne ne désobéissait aux paroles de l'oracle : ils avaient pouvoir de vie et de mort.

Autorité : Ne commencez jamais à agiter vos lèvres et vos dents avant vos subordonnés. Plus longtemps je reste muet, plus vite les autres agitent leurs lèvres et leurs dents. Et tandis qu'ils le font, je peux deviner leurs intentions réelles… Si le souverain n'est pas mystérieux, ses ministres saisiront l'occasion de prendre et de prendre encore. (Han Feizi, philosophe chinois, IIIe siècle av. J.-C.)

A contrario

Il est des situations où il est peu avisé de garder le silence. Celui-ci peut susciter soupçons et même inquiétude, particulièrement chez des supérieurs. Un commentaire vague ou ambigu risque de conduire à des interprétations imprévisibles. Le silence et la réserve doivent être pratiqués avec précaution et seulement à bon escient. Il est parfois plus sage d'imiter le bouffon qui joue l'imbécile mais qui se sait plus intelligent que le roi. Il parle, parle et divertit, et personne ne voit en lui plus qu'un simple fou.

En outre, les mots peuvent servir de diversion utile à certaines supercheries. En noyant l'interlocuteur sous un déluge de paroles, on parvient à le distraire, à lui donner le tournis ; plus on parle, moins on est soupçonné. Le verbiage n'est pas perçu comme une ruse ou une manipulation mais comme un babil inoffensif et dénué d'intérêt. C'est le contraire du silence des puissants : en parlant plus, et en se faisant passer pour plus faible et moins intelligent que sa cible, on arrive à rouler le gogo avec une plus grande facilité.

LOI

5

PROTÉGEZ VOTRE RÉPUTATION COMME LA PRUNELLE DE VOS YEUX

PRINCIPE

La réputation est la pierre angulaire du pouvoir. À elle seule, elle peut vous permettre d'impressionner et de gagner ; cependant, lorsqu'elle est compromise, vous êtes vulnérable et l'on vous attaquera de toutes parts. Faites en sorte que votre réputation soit toujours impeccable. Soyez vigilant et déjouez les attaques avant qu'elles ne se produisent. En même temps, apprenez à détruire vos ennemis par leur réputation : ouvrez-y des brèches, puis taisez-vous et laissez faire la meute.

Respect de la loi (1er exemple)

Pendant la guerre des Trois Royaumes (207-265 apr. J.-C.), le grand général chinois Zhuge Liang, à la tête des forces armées du royaume de Shu, avait dispersé son immense armée dans une garnison lointaine tandis qu'il se reposait dans une petite ville avec une poignée de soldats. Soudain les sentinelles donnèrent l'alarme : une force ennemie de plus de 150 000 hommes, avec à leur tête Sima Yi, approchait. Avec seulement une centaine d'hommes pour le défendre, Zhuge Liang était en situation désespérée. Le célèbre chef allait se faire capturer.

Sans se lamenter sur son sort ni perdre son temps à imaginer comment il avait été surpris, Zhuge Liang ordonna à ses troupes de baisser leurs drapeaux, d'ouvrir tout grand les portes de la cité et de se dissimuler. Lui-même s'installa sur un siège sur la partie la plus visible des murs de la cité, en tenue taoïste. Il alluma quelques bâtons d'encens, prit son luth et commença à chanter. Quelques minutes plus tard, il vit approcher l'immense armée ennemie – des soldats à perte de vue. Faisant mine de ne pas les avoir remarqués, il continua imperturbablement à chanter et à jouer du luth.

Bientôt l'armée arriva aux portes de la ville. À sa tête se trouvait Sima Yi, qui reconnut immédiatement l'homme sur le rempart.

Les soldats grillaient d'impatience d'entrer dans la ville aux portes largement ouvertes. Sima Yi hésita, les retint et observa Zhuge Liang toujours juché sur son perchoir. Puis il ordonna une retraite immédiate et précipitée.

Interprétation

Zhuge Liang était surnommé « le Dragon endormi ». Ses prouesses lors de la guerre des Trois Royaumes sont légendaires. Un jour, un homme prétendant être un lieutenant ennemi en fuite vint à son camp, lui offrant son aide comme informateur. Zhuge Liang flaira immédiatement le piège : c'était un faux déserteur qu'il fallait décapiter. Pourtant, au moment où la hache du bourreau allait tomber, Zhuge Liang proposa à l'homme de l'épargner s'il acceptait de devenir un agent double. Reconnaissant et terrifié, l'homme accepta. Il se mit à fournir de fausses informations à l'ennemi ; Zhuge Liang gagna bataille sur bataille.

Une autre fois, Zhuge Liang déroba un sceau militaire et, en fabriquant de faux ordres de route, envoya ses adversaires à l'autre bout du pays. À la faveur de l'éparpillement de leurs forces, il prit trois villes et acquit ainsi le contrôle absolu du corridor menant au royaume ennemi. À une autre occasion, il répandit le bruit dans les rangs adverses que l'un de leurs meilleurs généraux était un traître, obligeant ainsi l'homme à s'enfuir et à rejoindre les forces de Zhuge Liang. Le Dragon endormi cultivait soigneusement sa réputation d'homme le plus intelligent de Chine, un malin qui avait toujours plus d'un tour dans son sac. Plus puissante que n'importe quelle arme, cette réputation semait la terreur chez l'ennemi.

Sima Yi avait combattu Zhuge Liang des dizaines de fois et le connaissait bien. Quand il arriva dans la ville désertée, voyant Zhuge Liang en prière sur le rempart, il fut stupéfait. La tenue taoïste, les chants, l'encens – tout cela ressemblait à une provocation. Il était clair que l'homme se moquait de lui, le mettait au défi de se jeter dans ce piège. Pourtant, la ruse semblait si évidente

LES ANIMAUX MALADES DE LA PESTE

Un mal qui répand la terreur,
Mal que le Ciel en sa fureur
Inventa pour punir les crimes de la terre,
La Peste (puisqu'il faut l'appeler par son nom)
Capable d'enrichir en un jour l'Achéron,
Faisait aux animaux la guerre.
Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés :
On n'en voyait point d'occupés
À chercher le soutien d'une mourante vie ;
Nul mets n'excitait leur envie ;
Ni Loups ni Renards n'épiaient
La douce et l'innocente proie.
Les Tourterelles se fuyaient :
Plus d'amour, partant plus de joie.
Le Lion tint conseil, et dit : Mes chers amis,
Je crois que le Ciel a permis
Pour nos péchés cette infortune ;
Que le plus coupable de nous
Se sacrifie aux traits du céleste courroux,
Peut-être il obtiendra la guérison commune.
L'histoire nous apprend qu'en de tels accidents
On fait de pareils dévouements :
Ne nous flattons donc point ; voyons sans indulgence
L'état de notre conscience.
Pour moi, satisfaisant mes appétits gloutons
J'ai dévoré force moutons.
Que m'avaient-ils fait ? Nulle offense : Même il m'est arrivé

qu'un instant Sima Yi pensa que Zhuge Liang était effectivement seul et désespéré. Mais sa crainte était si grande qu'il préféra ne pas courir le risque. Tel est le pouvoir de la réputation. Elle peut mettre une grande armée sur la défensive, et même la forcer à se retirer sans que la moindre flèche soit tirée.

> Car comme dit Cicero, ceux mesmes qui la combatent, encores veulent-ils, que les livres, qu'ils en escrivent, portent au front leur nom, et se veulent rendre glorieux de ce qu'ils ont mesprisé la gloire. Toutes autres choses tombent en commerce : Nous prestons nos biens et nos vies au besoin de nos amis : mais de communiquer son honneur, et d'estrener autruy de sa gloire, il ne se voit gueres.
>
> MONTAIGNE (1533-1592), *Essais*

RESPECT DE LA LOI (2e EXEMPLE)

En 1841, le jeune P. T. Barnum essayait de se faire une réputation dans le monde américain du spectacle ; il décida d'acheter l'American Museum de Manhattan et d'y exposer une collection de curiosités qui assurerait sa renommée. Seul problème : il n'avait pas un sou. Le musée demandait 15 000 dollars, mais Barnum fit une proposition qui parut séduire ses propriétaires : en guise d'acompte, ils acceptèrent des dizaines de garanties et de références. L'affaire était presque conclue quand, à la dernière minute, le principal partenaire se ravisa, et le musée ainsi que toute sa collection furent vendus aux directeurs du Peale's Museum. Barnum était furieux ; mais, expliqua le vendeur, les affaires sont les affaires : l'American Museum avait été vendu au Peale's parce que ce dernier avait une réputation et que Barnum n'en avait pas.

Barnum décida immédiatement qu'à défaut de réputation, son seul recours était de ruiner celle de l'adversaire. Il lança dans les journaux une campagne diffamatoire, traitant les propriétaires du Peale's de « bande de banquiers ratés » qui n'avaient aucune idée de la gestion d'un musée ni des divertissements populaires. Il mit en garde contre l'achat des actions du Peale's dont la valeur allait forcément chuter puisque le musée dispersait ses ressources en achetant un autre établissement. La campagne fut efficace, les actions s'effondrèrent et, ayant perdu confiance dans la réputation et les résultats du Peale's, les propriétaires de l'American Museum revinrent sur leur parole et vendirent le tout à Barnum.

Le Peale's mit des années à s'en remettre mais ses directeurs n'oublièrent jamais ce que Barnum avait fait : M. Peale en personne décida d'attaquer Barnum en se construisant une réputation d'« amuseur de haut niveau ». Les spectacles de son musée, proclama-t-il, étaient plus scientifiques que ceux de son vulgaire rival. L'hypnotisme était l'une des attractions « scientifiques » de Peale et, pendant un temps, elle attira les foules et connut un certain succès. Pour le contrer, Barnum décida d'attaquer à nouveau la réputation du Peale's.

Barnum organisa lui aussi un spectacle dans lequel il allait apparemment hypnotiser une petite fille. La fillette une fois en transe, il tenta d'exercer ses talents sur les autres membres de l'assistance, mais, malgré tous ses efforts,

quelquefois de manger
Le Berger.
Je me dévouerai donc, s'il le faut ; mais je pense
Qu'il est bon que chacun s'accuse ainsi que moi :
Car on doit souhaiter selon toute justice
Que le plus coupable périsse.
– Sire, dit le Renard, vous êtes trop bon Roi ;
Vos scrupules font voir trop de délicatesse ;
Et bien, manger moutons, canaille, sotte espèce,
Est-ce un péché ? Non, non. Vous leur fîtes Seigneur
En les croquant beaucoup d'honneur.
Et quant au Berger l'on peut dire
Qu'il était digne de tous maux,
Étant de ces gens-là qui sur les animaux
Se font un chimérique empire.
Ainsi dit le Renard, et flatteurs d'applaudir.
On n'osa trop approfondir
Du Tigre, ni de l'Ours, ni des autres puissances,
Les moins pardonnables offenses.
Tous les gens querelleurs, jusqu'aux simples mâtins,
Au dire de chacun, étaient de petits saints.
L'Âne vint à son tour et dit : J'ai souvenance
Qu'en un pré de Moines passant,
La faim, l'occasion, l'herbe tendre, et je pense
Quelque diable aussi me poussant,
Je tondis de ce pré la largeur de ma langue.
Je n'en avais nul droit, puisqu'il faut parler net.
À ces mots on cria haro sur le baudet.
Un Loup quelque peu clerc prouva par sa harangue
Qu'il fallait dévouer

ce maudit animal,
Ce pelé, ce galeux, d'où venait tout leur mal.
Sa peccadille fut jugée un cas pendable.
Manger l'herbe d'autrui ! quel crime abominable !
Rien que la mort n'était capable
D'expier son forfait : on le lui fit bien voir.
Selon que vous serez puissant ou misérable,
Les jugements de cour vous rendront blanc ou noir.

JEAN DE LA FONTAINE, 1621-1695, FABLES

personne ne succomba et beaucoup commencèrent à rire. Barnum, frustré, annonça finalement que, pour prouver l'authenticité du sommeil hypnotique de la petite fille, il allait lui couper un doigt sans qu'elle réagisse. Mais alors qu'il affûtait son couteau, la gamine ouvrit les yeux et s'enfuit, à la grande hilarité du public. Il répéta cette scène agrémentée d'autres parodies pendant plusieurs semaines. Bientôt, plus personne ne réussit à prendre au sérieux le spectacle du Peale's et le public le déserta peu à peu. En quelques mois, le spectacle quitta l'affiche. Pendant les années qui suivirent, Barnum se fit ainsi une réputation d'audace et d'art consommé de la mise en scène qui ne se démentit jamais. La réputation du Peale's, elle, fut à jamais compromise.

Interprétation

Barnum utilisa deux techniques différentes pour ruiner la réputation du Peale's. La première était simple : il sema le doute quant à la stabilité et la solvabilité du musée. Le doute est une arme puissante : une fois celui-ci instillé par des rumeurs insidieuses, vos rivaux sont face à un horrible dilemme. D'un côté, ils peuvent réfuter ces rumeurs, et même prouver que vous les avez calomniés. Mais il planera toujours des soupçons : pourquoi se sont-ils défendus si désespérément ? Il n'y a pas de fumée sans feu. Si d'un autre côté, ils le prennent de haut et vous ignorent, les doutes que l'on a laissés planer se renforceront. Si vous semez habilement le doute, les rumeurs rendront vos ennemis si furieux et si fébriles qu'en essayant de se défendre, ils ne feront que s'enfoncer. C'est l'arme parfaite de ceux qui n'ont pas de réputation à défendre. « Calomniez, calomniez, conseillait Voltaire, il en restera toujours quelque chose. »

Une fois sa propre réputation établie, Barnum utilisa avec succès la deuxième tactique, plus modérée : il ridiculisa son rival. C'est aussi une méthode extrêmement efficace. Une fois que vous vous êtes établi une base solide de respect, ridiculiser votre rival a un double effet : vous le mettez sur la défensive et vous attirez l'attention sur vous, améliorant ainsi votre propre réputation. Les calomnies et les insultes directes sont alors de trop ; elles sont ignobles et pourraient vous faire plus de tort que de bien. En revanche, les piques et moqueries légères suggèrent que vous avez un assez grand sens de votre valeur pour rire aux dépens de votre rival. L'humour peut vous faire apparaître comme un amuseur inoffensif tout en ruinant sa réputation.

Il est plus facile de s'arranger avec sa mauvaise conscience qu'avec sa mauvaise réputation.

FRIEDRICH NIETZSCHE (1844-1900), *Le Gai Savoir,* traduit par Henri Albert

LES CLEFS DU POUVOIR

Les personnes qui nous entourent, y compris les plus proches, souhaitent toutes préserver un jardin secret : leur personnalité recèle des aspects qu'elles ne dévoilent jamais. L'impossibilité de vraiment connaître l'autre pourrait être troublant, si l'on y réfléchit bien, puisque cela signifie qu'il nous est impossible de porter un jugement sur lui. Alors nous préférons

ignorer ce fait et juger les gens sur leur apparence, sur ce qui saute aux yeux : vêtements, attitudes, paroles, actes… Dans le domaine des relations, inutile de se leurrer, les apparences sont le baromètre de presque toutes nos appréciations. Un faux pas, un changement d'apparence soudain ou insolite peuvent s'avérer désastreux.

C'est la raison pour laquelle il est extrêmement important d'établir et de maintenir une réputation que vous avez forgée de toutes pièces.

Cette réputation vous protégera dans le jeu dangereux des apparences, empêchant les curieux de savoir qui vous êtes réellement ; elle vous donnera aussi une certaine maîtrise de la manière dont votre entourage vous juge : c'est une position de force. La réputation a un pouvoir quasi magique : d'un coup de baguette, elle peut doubler votre potentiel. Elle peut aussi éloigner les gens de vous. La même action peut être jugée admirable ou scandaleuse : cela dépend entièrement de la réputation de son auteur.

Dans la Chine ancienne, à la cour du royaume Wei, il y avait un homme appelé Mi Zixia qui avait une réputation de politesse raffinée et d'extrême courtoisie. Il devint le favori du roi. Une loi promulguée dans ce royaume menaçait quiconque prendrait secrètement le carrosse du roi d'avoir les pieds coupés. Pourtant, lorsque la mère de Mi Zixia tomba malade, il utilisa le carrosse royal pour lui rendre visite, prétendant que le roi lui en avait donné la permission. Quand le roi l'apprit, il s'exclama : « Quel fils dévoué que Mi Zixia ! Par piété filiale, il a oublié qu'il commettait un crime pouvant lui valoir d'avoir les pieds coupés ! »

Un jour, tous deux se promenaient dans un verger. Mi Zixia mordit dans une pêche qu'il ne put finir ; il donna l'autre moitié au roi. « Tu m'aimes tellement que tu aurais même oublié le goût de ta propre salive pour me laisser manger ton reste de pêche ! » fit remarquer celui-ci.

Plus tard cependant, les courtisans envieux répandirent la rumeur que Mi Zixia était en fait arrogant et sournois. Ils réussirent à ternir sa réputation : le roi vit alors les actions de son favori sous un nouveau jour. « Cet homme a pris mon carrosse en prétendant que c'était sous mes ordres, leur dit-il avec colère. Une autre fois, il a osé me donner une pêche qu'il avait déjà à moitié mangée. » Les actes qui avaient charmé le roi quand Mi Zixia était son favori devenaient des griefs. Celui-ci n'avait dû qu'à sa renommée de ne pas être devenu infirme.

Commencez par vous construire une réputation exceptionnelle, que ce soit de générosité, d'honnêteté ou d'astuce. Cette qualité vous distinguera des autres et fera parler de vous. Puis diffusez-la auprès du plus grand nombre de gens possible (attention : avec subtilité ! Prenez soin de la construire lentement, sur des bases solides) et regardez-la s'étendre comme un feu de forêt.

Une solide réputation accroît votre présence et décuple vos forces sans exiger de vous une trop grande dépense d'énergie. Elle peut aussi vous entourer d'une aura inspirant le respect, et même la crainte. À la tête de l'Afrikakorps pendant la Seconde Guerre mondiale, le général allemand Erwin Rommel se fit la réputation d'un fin stratège qui inspirait la terreur à ses ennemis. Même quand les chars du « renard du désert » ne se battaient plus qu'à un contre cinq, des villes entières furent évacuées à l'approche des *Panzer*.

Comme on dit, votre réputation vous précède, et si elle inspire le respect le plus gros du travail est fait avant même que vous n'arriviez sur la scène ou que vous prononciez un seul mot.

Votre succès dépend de vos triomphes passés. Henry Kissinger devait la réussite de la plupart de ses navettes diplomatiques à sa réputation d'homme capable d'aplanir les différends ; personne ne se sentait l'outrecuidance de ne pas se soumettre à ses avis. Un traité de paix semblait incontournable dès que son nom était prononcé au cours des négociations.

Faites en sorte que votre réputation soit simple et fondée sur une seule solide qualité. Cet unique talent – efficacité ? charme ? – devient une sorte de signal d'appel qui annonce votre présence et place les autres en état d'infériorité. Un renom d'honnêteté vous permettra de pratiquer toutes sortes de supercheries. Casanova utilisait sa renommée de grand séducteur pour faire de nouvelles conquêtes ; les femmes qui le croyaient irrésistible n'avaient qu'une hâte : découvrir par elles-mêmes les raisons de son succès.

Peut-être avez-vous déjà terni votre réputation, il vous est donc difficile d'en établir une nouvelle. Dans ce cas, il est sage de vous associer avec quelqu'un dont l'image neutralise la vôtre, en utilisant sa bonne réputation pour vous blanchir. Il est difficile, par exemple, d'effacer vous-même une réputation de déloyauté ; mais faites-vous aider par un parangon de franchise. Quand P. T. Barnum voulut assainir sa réputation pour promouvoir ses spectacles, il emmena la chanteuse Jenny Lind en tournée en Europe. Elle avait une réputation de grande classe et, à leur retour, la tournée qu'il organisa pour elle en Amérique redora le blason de Barnum. De la même manière, les magnats de l'industrie américaine au XIXe siècle furent longtemps poursuivis par une réputation de cruauté et de mesquinerie. C'est seulement lorsqu'ils commencèrent à collectionner des œuvres d'art et que les noms de Morgan et Frick furent associés à ceux de Léonard de Vinci et Rembrandt qu'ils furent à même d'estomper leur image déplaisante.

La réputation est un trésor dont il faut s'occuper sans cesse. Particulièrement lorsque vous commencez à l'établir ; vous devez la protéger avec rigueur et anticiper toutes les attaques. Une fois qu'elle est solide, ne vous laissez pas aller à la colère en cas de calomnie de la part de vos ennemis : cela révélerait un manque de confiance. Au lieu de cela, prenez-le de haut et ne tentez jamais de contre-attaque brutale. *A contrario*, le fait d'attaquer la réputation d'autrui est une arme puissante, surtout si vous avez moins de pouvoir que lui. Il a beaucoup plus à perdre que vous, et votre propre réputation encore insignifiante ne lui donne que peu de prise pour vous rendre la pareille. Barnum utilisa de telles campagnes avec beaucoup d'efficacité au début de sa carrière. Mais cette tactique doit être pratiquée avec précaution ; vous ne devez pas avoir l'air d'assouvir une vengeance minable. Faute de ruiner la réputation de votre ennemi intelligemment, vous ruineriez la vôtre.

Thomas Edison, considéré comme l'inventeur des usages de l'électricité, croyait dans le courant continu. Quand le Serbe Nikola Tesla réussit à créer un système basé sur le courant alternatif, Edison était furieux. Il décida de ruiner la réputation de Tesla en faisant croire au public que le courant alternatif était par nature dangereux et Tesla complètement irresponsable.

Pour cela, il captura toutes sortes d'animaux domestiques et les électrocuta à l'aide de courant alternatif. Comme cela ne suffisait pas, il obtint en 1890 des autorités de la prison de l'État de New York d'équiper de courant alternatif la première chaise électrique. Seulement Edison avait mené toutes ses expériences d'électrocution sur de petits animaux ; le courant était trop faible et le condamné ne mourut pas sur le coup. Il fallut s'acharner, et ce fut horrible.

Même si c'est le nom d'Edison qui est finalement passé à la postérité, à cette époque sa campagne porta plus de tort à sa propre réputation qu'à celle de Tesla. Il renonça. La leçon est simple : ne jamais aller trop loin dans des attaques comme celle-ci, car cela attire l'attention sur votre propre désir de vengeance plus que sur la personne que vous calomniez. Quand votre renommée est solidement établie, utilisez des tactiques plus subtiles, comme la satire ou le ridicule, qui affaiblira votre adversaire tandis que vous apparaîtrez comme un charmant voyou. Le puissant lion se contente de jouer avec la souris qui croise son chemin : toute autre réaction gâcherait sa réputation de fauve redoutable.

Image :
Une mine pleine
de diamants et de rubis.
Vous avez vous-même creusé et
trouvé le filon, votre fortune est faite.
Gardez-la comme votre propre vie, car les
voleurs de tout poil surgiront autour de vous.
Ne considérez jamais votre richesse comme définitivement acquise et renouvelez-la constamment ; le temps en ternira l'éclat et
vos joyaux deviendront invisibles.

Autorité : C'est la raison pourquoy je conseille à nôtre courtisan de s'ayder d'un peu d'artifice, et qu'avant que de paroître dans une compagnie où il sera inconnu, il fasse que les esprits y soient prévenus d'une opinion avantageuse, et qu'on soit persuadé qu'il est dans une haute estime auprès d'un autre prince, parce que la renommée impose aisément créance aux esprits sur le mérite d'un homme. (Baldassare Castiglione, 1478-1529, *Le Parfait Courtisan et la Dame de cour*)

A contrario

Il n'y a pas de contre-exemple. La réputation est un élément crucial ; il n'y a pas d'exception à cette loi. Peut-être, si vous vous moquez de ce que les autres pensent, acquerrez-vous une réputation d'effronterie et d'arrogance, ce qui est en soi une image valable : Oscar Wilde l'a utilisée avec beaucoup d'efficacité. Puisqu'on doit vivre en société et qu'on dépend de l'opinion des autres, il n'y a rien à gagner en négligeant sa réputation. En ne prenant pas soin de la manière dont vous êtes perçu, vous laissez les autres décider pour vous. Soyez le maître de votre destinée, donc celui de votre réputation.

LOI

6

ATTIREZ L'ATTENTION À TOUT PRIX

PRINCIPE

Les gens jugent tout à l'apparence ; ce qui n'est pas visible ne compte pour rien. Ne vous laissez jamais noyer dans la foule ni sombrer dans l'oubli. Soyez à tout prix le point de mire, celui que l'on remarque. Faites-vous plus grand, plus chatoyant, plus mystérieux que la masse terne et morne, soyez l'aimant qui attire tous les regards.

I. Associez votre nom à la sensation et au scandale

Distinguez-vous en vous créant une image inoubliable, voire controversée. Faites scandale. Démarquez-vous, brillez plus que ceux qui vous entourent. Ne vous souciez pas de la qualité de l'attention que vous suscitez : c'est la notoriété, quelle qu'elle soit, qui vous donnera le pouvoir. Mieux vaut être calomnié qu'ignoré.

Respect de la loi

P. T. Barnum, numéro un du *show-business* américain au XIXe siècle, commença sa carrière en qualité d'assistant d'un propriétaire de cirque, Aaron Turner. En 1836, le cirque fit halte à Annapolis, dans le Maryland, pour une série de représentations. Le matin du premier jour, Barnum alla faire un tour en ville, tout de noir vêtu. Des gens se mirent à le suivre. Quelqu'un le prit pour le célèbre révérend Ephraim K. Avery, jugé pour meurtre et acquitté alors que la plupart des Américains le croyaient coupable. L'homme se mit à crier, la foule voulut lyncher Barnum ; à force de supplications, celui-ci finit par convaincre la populace de le suivre au cirque, où il pourrait prouver son identité.

Une fois sur place, le vieux Turner confirma que c'était une blague : il avait lui-même fait courir la rumeur que Barnum était Avery. La foule se dispersa ; Barnum, lui, qui avait failli y laisser la peau, riait jaune. Il voulut savoir ce qui avait poussé son patron à lancer ce canular. « Mon cher Barnum, répliqua Turner, c'est pour notre bien. Souvenez-vous : tout ce dont nous avons besoin pour réussir, c'est de notoriété. » Et en effet, tout le monde en ville parla de l'affaire, et le cirque fit salle comble tous les soirs. Barnum avait appris là une leçon qu'il ne devait jamais oublier.

La première grande entreprise de Barnum fut l'American Museum, collection de curiosités située à New York. Un jour, un mendiant s'approcha de Barnum dans la rue. Au lieu de lui donner de l'argent, Barnum décida de le recruter. Il le ramena au musée et lui mit dans les mains cinq briques avec des indications précises : l'homme devrait parcourir lentement un circuit autour de plusieurs pâtés de maisons. À certains endroits, il déposerait une brique sur le trottoir, en prenant soin de toujours en garder une à la main. Au retour, il remplacerait une à une les briques laissées dans la rue par celle qu'il avait gardée. Pendant tout le parcours, il devait rester imperturbable et ne répondre à aucune question. Revenu au musée, il en ferait le tour complet, puis sortirait du bâtiment par l'arrière pour recommencer son circuit.

Dès la première sortie de l'homme dans le quartier, plusieurs centaines de personnes prêtèrent attention à ses manigances. À son quatrième circuit, les spectateurs étaient agglutinés autour de lui, débattant de ce qu'il faisait. Chaque fois qu'il entrait dans le musée, une foule lui emboîtait le pas, achetant des billets pour continuer à l'observer. Distraits de leur curiosité par les collections exposées, beaucoup restaient. À la fin de la première journée, l'homme aux briques avait drainé plus d'un millier de visiteurs. Quelques jours plus tard, la police lui ordonna de cesser son manège, car la foule

LA GUÊPE ET LE PRINCE

Une guêpe nommée Queue d'Aiguille se languissait à la recherche de quelque exploit qui la rendrait célèbre à jamais. Un jour elle entra dans le palais du roi et piqua le petit prince dans son berceau. Le prince se réveilla en pleurant bruyamment. Le roi et les courtisans accoururent pour voir ce qui s'était passé. Le prince hurlait et la guêpe le lardait de coups de dard. Les courtisans essayèrent d'attraper la guêpe et chacun fut à son tour piqué. Toute la maisonnée royale se précipita, la nouvelle se répandit bientôt et le peuple afflua au palais. La ville était sens dessus-dessous, toutes affaires suspendues. La guêpe se dit avant d'expirer après tous ses efforts : « Un nom sans réputation est un feu sans flammes. Il faut attirer l'attention à tout prix. »

FABLE INDIENNE

paralysait la circulation. Quand l'homme s'arrêta, des milliers de New-Yorkais avaient visité le musée et nombre d'entre eux étaient devenus des fans de Barnum.

Même quand on m'accable d'injures, j'ai mon compte de renommée.
PIETRO ARETINO (PIERRE L'ARÉTIN), 1492-1556

Barnum plaça un orchestre sur un balcon surplombant la rue, avec une immense bannière : « Concerts publics gratuits ». Quelle générosité ! pensèrent les New-Yorkais qui s'y précipitèrent. Mais Barnum avait pris soin d'engager des musiciens exécrables et, très vite, l'audience se ruait au guichet et achetait des tickets d'entrée au musée pour échapper à la cacophonie de l'orchestre, couverte par les huées de la foule.

Un des premières attractions que Barnum emmena en tournée à travers le pays fut Joice Heth, une vieille femme prétendument âgée de 161 ans présentée comme ex-esclave et nourrice de George Washington. Au bout de plusieurs mois, les gens se lassèrent ; Barnum envoya alors une lettre anonyme aux journaux dénonçant une prodigieuse imposture. « Joice Heth, écrivait-il, n'est pas un être humain mais un automate fait de fanons de baleine, de caoutchouc et de milliers de ressorts. » Ceux qui avaient boudé le spectacle s'y précipitèrent aussitôt pour examiner de près le phénomène, et ceux qui l'avaient déjà vu payèrent pour le revoir afin de vérifier la rumeur.

L'ARTISTE ET LA COUR

Une œuvre dédiée à un prince devait avoir quelque chose d'exceptionnel. L'artiste lui-même pouvait aussi essayer d'attirer l'attention de la cour par son comportement. D'après Vasari, le Sodoma était « aussi connu pour ses excentricités personnelles que pour ses qualités de peintre ». Parce que le pape Léon X « appréciait les gens bizarres et écervelés », il fit le Sodoma chevalier, et l'artiste en perdit encore plus la tête. Van Mander trouvait étrange que les oeuvres de Cornelis Ketel peintes avec la bouche ou avec les pieds soient achetées par des personnalités « à cause de leur originalité ». Pourtant Ketel était dans le droit fil d'expériences analogues menées par le Titien, Ugo da Carpi et Palma Giovane, qui, d'après Boschini, peignaient avec leurs doigts « parce qu'ils voulaient imiter la méthode du Créateur ». Van Mander rapporte que Gossaert attira l'attention de l'empereur Charles Quint en portant

En 1842, Barnum acheta le squelette d'une prétendue sirène. La créature ressemblait à un singe prolongé par un corps de poisson, mais la tête et le corps étaient parfaitement assemblés : un chef-d'œuvre de taxidermie. Après quelques recherches, Barnum découvrit qu'elle avait été habilement fabriquée au Japon, où d'ailleurs le canular avait fait du bruit.

Il envoya néanmoins aux journaux de tout le pays des articles proclamant la capture d'une sirène dans les îles Fidji, illustrés de lithographies représentant des sirènes. L'exposition de ce spécimen dans son musée fut le point de départ d'une polémique dans tout le pays quant à l'existence de ces créatures mythiques. Quelques mois avant la campagne de Barnum, personne n'en avait jamais entendu parler, maintenant des tas de gens y croyaient : ils vinrent en foule voir la sirène des Fidji et se pressèrent aux conférences.

Quelques années plus tard, Barnum fit une tournée en Europe avec le général Tom Pouce, un nain du Connecticut âgé de cinq ans que Barnum prétendait être un petit Anglais de onze ans et à qui il avait appris quelques tours spectaculaires. Cette tournée fit tellement de bruit que la sévère reine Victoria elle-même convoqua Barnum et son talentueux prodige pour une audience privée à Buckingham Palace. La presse anglaise pouvait bien ridiculiser Barnum, il avait diverti la reine Victoria elle-même et gagné son estime, qui lui resta.

Interprétation

Barnum avait compris une vérité fondamentale : lorsque les gens ont les yeux fixés sur vous, vous êtes investi d'une légitimité spéciale. Pour Barnum, susciter l'intérêt équivalait à attirer les foules ; et toute foule, comme il l'écrivit plus tard, « est doublée d'argent ». Or la foule est un phénomène de masse. Si une personne s'arrête pour regarder un clochard

déposer ses briques dans la rue, d'autres l'imiteront, tels des moutons de Panurge. Un petit coup de pouce, et vous les ferez entrer dans votre musée ou assister à vos spectacles. Pour créer un attroupement, il faut de l'insolite. N'importe quelle curiosité fera l'affaire, car les foules sont attirées vers l'inhabituel et l'inexplicable comme par un aimant. Ensuite, une fois que leur attention acquise, ne la laissez pas échapper. Si elle se détourne vers quelqu'un d'autre, cela sera à vos dépens. Barnum le savait, qui volait impitoyablement la vedette à ses rivaux.

un extraordinaire costume de papier. En agissant ainsi, il adoptait la tactique inventée par Dinocratès pour obtenir de parler à Alexandre le Grand au moment où celui-ci rendait la justice : il s'était présenté déguisé en Hercule, nu.

Martin Warnke, L'artiste et la cour, 1993

Au début de votre ascension vers le sommet, mettez toute votre énergie à monopoliser l'attention. Laquelle ? peu importe. Barnum ne se soucia jamais des méchantes critiques, des attaques calomnieuses que lui valaient ses canulars : il s'en félicitait. Lorsqu'un journaliste se montrait particulièrement virulent, il l'invitait à une première et le plaçait au premier rang. Il écrivait même des attaques anonymes sur son propre travail juste pour figurer dans les colonnes des journaux. Pour lui, l'attention – négative ou positive – était l'ingrédient essentiel du succès. Le pire malheur qui puisse arriver à un homme qui recherche la renommée, la gloire et, bien sûr, le pouvoir est de passer inaperçu.

> Mais dans les joustes, les courses de bague, les carousels, et les autres spectacles, il s'efforcera d'y paroître d'une manière très leste, et de contenter les yeux des spectateurs par tout ce qu'il croira pouvoir relever sa bonne mine, sur tout il sera monté à l'avantage, et s'armera de même : il aura un habillement riche et curieux, et des devises ingénieuses.
>
> Baldassare Castiglione (1478-1529), *Le Parfait Courtisan et la Dame de cour*

Les clefs du pouvoir

Briller plus intensément que ceux qui vous entourent n'est pas un talent inné. Vous devez apprendre à attirer l'attention « aussi sûrement que l'aimant attire le fer ». Au début de votre carrière, associez votre nom et votre réputation à une caractéristique, une image qui soit votre signature. Cette image peut être un style vestimentaire, une bizarrerie de la personnalité qui amuse et qui fait parler. Une fois l'image établie, vous avez une apparence, une place dans le ciel est assurée pour votre étoile.

C'est une erreur assez commune de croire que cette apparence singulière ne doit pas être controversée, que le fait d'être attaqué est néfaste. Rien n'est plus loin de la vérité. Pour éviter d'être un feu de paille et de voir votre notoriété éclipsée par celle d'un autre, ne faites pas le difficile ; quelle que soit le motif de votre célébrité, celle-ci jouera en votre faveur. Barnum, nous l'avons vu, n'avait rien contre les attaques personnelles et ne ressentait pas le besoin de s'en défendre. Il cultivait délibérément son image de charlatan.

Il ne manquait pas à la cour du roi Louis XIV d'écrivains et d'artistes de talent, de grandes beautés, d'hommes et de femmes d'une vertu irréprochable, pourtant personne ne fit autant parler de lui que le singulier duc de

Lauzun. Le duc était petit, presque nain, et enclin à toutes sortes d'insolences : il couchait avec la maîtresse du roi, et insultait ouvertement non seulement les autres courtisans mais aussi le souverain lui-même. Louis XIV était cependant tellement séduit par les excentricités du duc qu'il ne pouvait supporter ses absences de la cour. C'est simple : l'étrange personnalité du duc attirait l'attention. Une fois captivé, on ne pouvait plus se passer de lui.

La société a grand besoin de personnalités flamboyantes, d'individus qui tranchent sur la médiocrité générale. Ne soyez donc pas effrayé des qualités qui vous distinguent et qui attirent l'attention sur vous. Cultivez la controverse et même le scandale. Mieux vaut être attaqué, voire calomnié, qu'ignoré. Toutes les professions sont régies par cette loi et tous les professionnels doivent avoir un peu le sens du spectacle.

Ainsi, Thomas Edison savait que pour récolter de l'argent il lui fallait à tout prix rester sous les feux de la rampe. La façon qu'il avait de présenter ses inventions au public et de les mettre en scène était presque aussi importante que les découvertes elles-mêmes.

Edison élaborait des expériences visuellement éblouissantes pour illustrer ses découvertes sur l'électricité. Il évoquait des inventions futures qui semblaient fantastiques à l'époque, tels les robots et les machines à photographier la pensée ; il n'avait aucune intention d'y consacrer son énergie mais cela faisait parler de lui. Il faisait tout son possible pour être plus remarqué que son grand rival Nikola Tesla, en réalité plus brillant que lui mais moins connu. En 1915, le bruit courut qu'Edison et Tesla allaient recevoir conjointement le prix Nobel de physique. Le prix fut finalement attribué à deux physiciens britanniques ; plus tard seulement, on découvrit que le comité Nobel avait contacté Edison mais que celui-ci avait refusé de partager le prix avec Tesla. À cette époque, sa renommée était plus grande que celle de Tesla, et il préféra refuser cet honneur plutôt que de permettre à son rival d'en tirer avantage.

Si vous vous trouvez désespérément dans l'ombre, attaquez la personnalité la plus en vue, la plus célèbre, la plus puissante que vous puissiez trouver. C'est un stratagème très efficace pour vous faire remarquer. Quand Pietro Aretino, dit l'Arétin, jeune ambitieux du début du XVIe siècle, voulut se faire une réputation de poète, il publia une satire en vers ridiculisant le pape et son affection pour un éléphant apprivoisé. Tous les yeux se tournèrent immédiatement vers l'auteur de ce scandale, ce qui donna le coup d'envoi à sa carrière littéraire. Toute charge calomnieuse contre une personne connue aura un effet similaire. Souvenez-vous cependant d'utiliser de telles tactiques avec mesure lorsque vous êtes vous-même sous les feux de la rampe : l'action se révèle parfois risquée.

Une fois connu, à vous de constamment renouveler l'attention en adaptant et en variant votre méthode, faute de quoi le public se lassera, se désintéressera de vous et se tournera vers une nouvelle étoile. Le jeu exige une vigilance constante et une grande créativité. Pablo Picasso ne se laissait jamais disparaître du paysage ; si son nom s'attachait trop à un style particulier, il bouleversait la donne avec une série d'œuvres révolutionnaires qui

prenaient tout le monde au dépourvu. Mieux vaut créer quelque chose de laid et de dérangeant, croyait-il, que de flatter les spectateurs avec des œuvres connues d'avance. À retenir : les gens se sentent supérieurs à quelqu'un dont les actes sont prévisibles. Si vous montrez clairement qui a la situation en main en créant la surprise, vous gagnerez le respect et resserrerez votre emprise sur leur volage attention.

Image :
Les feux de la rampe.
L'acteur qui s'avance sous cette brillante lumière « brûle les planches ». Tous les regards sont sur lui. Il n'y a de place que pour un seul acteur sous l'étroit faisceau lumineux ; faites en sorte que ce soit vous. Osez des gestes si larges, amusants et scandaleux que la lumière s'y attarde, laissant les autres dans l'ombre.

Autorité : Faire, et faire paraître. Les choses ne passent point pour ce qu'elles sont, mais pour ce qu'elles paraissent être. Savoir faire, et le savoir montrer, c'est double savoir. Ce qui ne se voit point est comme s'il n'était point. La raison même perd son autorité, lors qu'elle ne paraît pas telle… Le bon extérieur est la meilleure recommandation de la perfection intérieure. (Baltasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

II. Auréolez-vous de mystère

Dans un monde de plus en plus banal et familier, des dehors énigmatiques attirent instantanément l'attention. Ne décrivez jamais clairement vos occupations présentes ni futures. Ne dévoilez pas toutes vos cartes. Un monde de mystère intensifie votre présence ; il crée aussi un désir : tout le monde aura les yeux fixés sur vous dans l'attente de ce qui va se passer. Jouez sur le mystère pour attirer, séduire et même effrayer.

Respect de la loi

Au début de l'année 1905, la rumeur courut dans Paris que dans une demeure privée dansait une jeune Orientale enveloppée de voiles qu'elle enlevait un à un. « Une femme est venue de l'Extrême-Orient en Europe, chargée de parfums et de joyaux, pour faire connaître un peu de la magnificence orientale à la société repue des villes européennes », écrivit un journaliste qui avait assisté à l'un de ses spectacles. Le nom de la danseuse fut bientôt sur toutes les lèvres : Mata Hari.

Cet hiver-là, quelques *happy few* prirent l'habitude de se réunir dans un salon peuplé de statues et autres antiquités orientales tandis qu'un orchestre jouait une musique inspirée de mélodies indiennes et javanaises. Après avoir fait languir son auditoire, Mata Hari apparaissait soudain dans un costume éblouissant : elle portait un soutien-gorge de coton blanc couvert de bijoux indiens, à la taille une ceinture ornée de pierreries retenait un sarong qui dévoilait plus qu'il ne cachait, à ses bras cliquetaient des rangées de bracelets. Puis Mata Hari dansait, dans un style que personne n'avait encore jamais vu en France, ondoyant de tout son corps comme si elle était en transe. Ces chorégraphies, racontait-elle ensuite à son auditoire émoustillé et curieux, traduisaient des histoires tirées de la mythologie indienne et du folklore javanais. Bientôt, l'élite parisienne et les ambassadeurs étrangers se disputèrent les invitations à ce salon où en réalité, disait-on, Mata Hari exécutait nue des danses sacrées.

Le public voulut en savoir plus. Elle raconta aux journalistes qu'elle était d'origine hollandaise mais avait grandi sur l'île de Java. Elle parlait aussi d'années passées en Inde – ce pays dont les femmes « sont des virtuoses de tir et d'équitation, connaissent les logarithmes et la philosophie » –, où elle avait été initiée aux danses indoues. L'été 1905, bien que peu de Parisiens aient eu le privilège de voir Mata Hari danser, on ne parlait que d'elle.

Au fur et à mesure de ses interviews, le récit de ses origines ne cessait de changer. Elle avait grandi en Inde, sa grand-mère était la fille d'une princesse javanaise, elle avait vécu sur l'île de Sumatra où elle « passait son temps à cheval, risquant sa vie le fusil à la main ». Personne ne la connaissait vraiment, mais les journalistes se souciaient peu des métamorphoses de sa biographie. Ils la comparaient à une déesse indienne, à une créature échappée des pages de Baudelaire : tout ce que leur imagination voulait voir dans cette femme mystérieuse venue d'Orient.

En août 1905, Mata Hari annonça qu'elle allait se produire pour la première fois en public. Le soir de la première, ce fut l'émeute. Elle était devenue une idole, suscitait des imitatrices. Un critique écrivit : « Mata Hari personnifie toute la poésie de l'Inde, son mysticisme, sa volupté, son charme hypnotique. » Un autre nota : « Si l'Inde possède de tels trésors insoupçonnés, alors tous les Français vont émigrer sur les rives du Gange. »

Bientôt la renommée de Mata Hari et de ses danses sacrées se répandit au-delà de Paris. Elle fut invitée à Berlin, Vienne, Milan. Les années suivantes, elle se produisit à travers toute l'Europe, se mêla aux cercles les plus huppés et gagna assez d'argent pour bénéficier d'une indépendance dont bien peu de femmes jouissaient à l'époque. Puis, vers la fin de la Première Guerre mondiale, elle fut arrêtée en France, jugée, condamnée et finalement exécutée comme espionne allemande. Ce fut son procès qui révéla la vérité : Mata Hari n'était pas originaire de Java ou de l'Inde, elle n'avait pas grandi en Orient et n'avait pas une seule goutte de sang oriental. Son vrai nom était Margaretha Zelle, et elle était originaire d'une austère province du nord des Pays-Bas, la Frise.

Interprétation

Quand Margaretha Zelle arriva à Paris en 1904, avec cinquante centimes en poche, elle n'était guère qu'une jolie fille parmi tant d'autres qui affluaient alors à Paris, travaillant comme modèles d'artistes ou danseuses dans des boîtes de nuit ou aux Folies-Bergère. Après quelques années, elles étaient inévitablement remplacées par des filles plus jeunes et finissaient souvent sur le trottoir ou parfois, vieilles et assagies, retournaient dans leur ville natale.

Margaretha Zelle avait de plus hautes ambitions. Elle n'avait aucune expérience de la danse et ne s'était jamais produite sur scène mais elle avait jadis voyagé avec son mari, officier de la marine néerlandaise, et observé des danses indigènes à Java et Sumatra. Margaretha Zelle avait clairement compris que ce qui importait le plus, ce n'était ni son talent de danseuse ni même son joli minois ou sa silhouette gracieuse, mais sa personnalité énigmatique. Le mystère qu'elle avait créé ne résidait pas seulement dans sa danse, ses costumes ou les histoires qu'elle racontait, ni même dans ses innombrables mensonges sur ses origines ; il était dans l'atmosphère dont elle enveloppait chacun de ses actes. On ne pouvait être sûr de rien à son propos ; elle changeait constamment, surprenant toujours son auditoire par de nouveaux costumes, de nouvelles danses, de nouveaux contes. Sa part de mystère gardait le public en haleine, tendu dans une perpétuelle expectative. Mata Hari n'était pas plus belle que d'autres, ce n'était pas non plus une danseuse hors pair. Ce qui la distinguait, ce qui fascinait son public et la rendit célèbre et riche, c'était son mystère. Les gens sont séduits par le mystère ; ils ne s'en lassent jamais parce qu'il suscite des interprétations toujours renouvelées. Le mystère échappe. Et ce qui ne peut être ni saisi ni consommé crée le pouvoir.

Les clefs du pouvoir

Le monde de jadis était peuplé de phénomènes terrifiants et inconnaissables : maladies, catastrophes, tyrans capricieux, le mystère de la mort elle-même. Et l'homme travestit en mythes et en esprits ce qui ne lui est pas intelligible. Au cours des siècles, cependant, nous avons réussi, par la science et la raison, à illuminer les ténèbres ; ce qui était mystérieux et menaçant est peu à peu devenu familier, rassurant. Pourtant cette lumière a un prix : dans un monde plus banal que jamais, purgé de son mystère et de ses mythes, nous recherchons secrètement l'énigme, personnes ou choses que l'on ne peut comprendre instantanément, saisir, consommer.

Tel est le pouvoir du mystère : il invite aux élucidations multiples, suscite le fantasme, incite à croire qu'il recèle du merveilleux. Le monde est devenu si familier et ses habitants si prévisibles que ce qui est entouré de mystère attire à coup sûr les feux de la rampe et le regard.

N'imaginez pas que cela nécessite d'être grand et terrifiant. C'est dans votre comportement de tous les jours que le mystère se tisse, et ce qui est subtil a davantage le pouvoir de fasciner. Souvenez-vous : la plupart des gens sont francs, on peut lire en eux comme à livre ouvert ; ils se soucient peu de maîtriser leurs propos ou leur image et sont désespérément prévisibles. Il suffit d'un peu de retenue, d'un silence étudié, de quelques phrases énigmatiques, d'une conduite délibérément incohérente et étrange avec finesse, pour créer autour de soi une aura de mystère que les gens amplifieront à loisir en cherchant constamment à l'interpréter.

Les artistes, comme les usurpateurs, comprennent le lien essentiel qui existe entre le fait de se montrer mystérieux et celui d'attirer l'intérêt. Le comte Victor Lustig, escroc aux façons aristocratiques, joua ce jeu à la perfection. Il avait des comportements singuliers, qui ne semblaient pas avoir de sens. Il se montrait dans les meilleurs hôtels, débarquant d'une limousine conduite par un chauffeur japonais ; personne n'avait jamais vu de chauffeur japonais, c'était exotique et surprenant. Lustig portait des vêtements de luxe, mais toujours avec un accessoire – médaille, fleur, ruban – déplacé, du moins au regard des conventions. Dans les hôtels, son chauffeur japonais lui apportait à toute heure des télégrammes, qu'il déchirait avec nonchalance. En fait, c'étaient des faux, dénués de texte. Il s'asseyait seul à la salle à manger, souriant mais distant, et se plongeait dans quelque impressionnant gros livre. Au bout de quelques jours, bien sûr, l'hôtel tout entier frémissait de curiosité pour ce personnage insolite.

Toute cette attention permettait à Lustig de duper aisément les naïfs, qui le recherchaient pour son assurance et sa compagnie. Chacun voulait être vu avec le mystérieux aristocrate et, en présence de cette distrayante énigme, ils ne remarquaient même pas qu'il était en train de les escroquer.

Une aura de mystère fait paraître le médiocre brillant et profond. Mata Hari, par exemple, d'allure et d'intelligence moyennes, passait pour une déesse, et sa danse pour une transe d'inspiration divine. Dans le cas d'un artiste, un air de mystère rend immédiatement son œuvre plus originale, une astuce dont Marcel Duchamp savait magistralement tirer parti. C'est en réalité très simple : parlez un minimum de votre travail, attirez et agacez

à la fois par des commentaires séduisants, voire contradictoires. Puis contentez-vous de regarder les autres se creuser la tête.

Les personnages énigmatiques mettent dans une position d'infériorité ceux qui s'acharnent à vouloir les cerner. Jusqu'à un certain point qu'ils savent maîtriser, ils suscitent aussi la crainte qu'inspirent les phénomènes inconnus ou incertains. Tous les grands dirigeants savent qu'une aura de mystère attire l'attention sur eux et leur confère une présence intimidante. Mao Zedong, par exemple, cultiva fort intelligemment une image énigmatique. Il ne se souciait pas de paraître incohérent ou en désaccord avec lui-même, car cette contradiction entre ses paroles et ses actes lui assurait justement d'avoir toujours le dessus. Personne, pas même sa propre femme, n'avait jamais l'impression de le comprendre et, par conséquent, il apparaissait plus grand qu'il ne l'était réellement. Cela signifie aussi que le peuple lui accordait une attention constante, brûlant d'être témoin de sa prochaine action.

Si votre position sociale vous empêche d'entourer toutes vos actions de mystère, apprenez au minimum à être moins limpide. Agissez dorénavant de manière à ne pas cadrer avec la perception que les autres ont de vous. Vous les maintiendrez ainsi sur la défensive, cette sorte d'attention qui entretient la puissance de ce que l'on craint. Utilisé habilement, un comportement énigmatique peut aussi susciter le type d'attention qui sème la terreur chez un ennemi.

Pendant la Seconde Guerre punique (219-202 av. J.-C.), le grand général carthaginois Hannibal causa des ravages en marchant sur Rome. Hannibal était connu pour son intelligence et sa duplicité. Sous son commandement, grâce à d'habiles manœuvres, l'armée de Carthage, pourtant bien inférieure aux forces romaines, avait constamment dominé. Un jour, pourtant, les éclaireurs d'Hannibal commirent une faute énorme : ils conduisirent les troupes sur un terrain marécageux, acculées à la mer. L'armée romaine bloqua le col menant à l'intérieur des terres et son général, Fabius, était ravi : Hannibal était enfin pris au piège. Il posta ses meilleures sentinelles à l'entrée du défilé et se mit à échafauder un plan pour détruire les forces adverses. Mais au milieu de la nuit, les veilleurs aperçurent en contrebas un spectacle incompréhensible : une impressionnante procession de lumières gravissait la montagne. Des milliers et des milliers de lumières. C'était l'armée d'Hannibal, elle avait brusquement centuplé.

Les sentinelles discutèrent fiévreusement de ce que cela pouvait signifier : des renforts arrivés par mer ? un contingent de réserve dissimulé jusque-là dans les marais ? des fantômes ? Aucune explication ne tenait debout.

Tandis qu'ils observaient cet étrange phénomène, les feux se déclarèrent dans toute la garrigue, et un bruit horrible monta jusqu'à eux, comme le son de millions de trompettes. Des démons, pensèrent-ils. Les sentinelles, pourtant les soldats les plus braves et les plus sensés de l'armée romaine, s'enfuirent en désordre.

Le jour suivant, les Carthaginois avaient décampé. Quelle avait été l'astuce d'Hannibal ? Avait-il vraiment usé de sorcellerie ? Non. Il avait fait

attacher des faisceaux de brindilles aux cornes des milliers de bœufs qui voyageaient avec ses troupes comme bêtes de trait. On y avait mis le feu, donnant l'impression qu'une vaste armée munie de torches gravissait la montagne. Quand les flammes avaient atteint le cuir des bœufs, ils avaient fui en tous sens, beuglant comme des forcenés et propageant l'incendie au flanc de la montagne. Le succès de cette manœuvre ne s'explique pas que par sa mise en œuvre matérielle, mais aussi par son déroulement insolite qui progressivement terrifia les sentinelles romaines. Impossible d'interpréter cette inquiétante manifestation. Si les soldats avaient pu se l'expliquer, ils seraient restées à leurs postes.

En situation difficile, acculé et sur la défensive, tentez une expérience simple : faites quelque chose qui ne puisse s'expliquer ni s'interpréter facilement. Choisissez une action anodine, mais accomplissez-la bizarrement, d'une façon ambiguë qui déstabilise votre adversaire. Ne vous contentez pas de rendre vos intentions imprévisibles (bien que cette tactique puisse aussi se révéler efficace : voir la Loi 17) ; comme Hannibal, montez un scénario indéchiffrable. Votre comportement semblera insensé, sans rime ni raison. Si vous vous y prenez bien, vous inspirerez la crainte et les sentinelles abandonneront leur poste. Cette tactique est parfois appelée la « folie simulée de Hamlet » car Hamlet utilise habilement ce stratagème dans la pièce de Shakespeare pour effrayer son beau-père Claudius par son étrange comportement. Le mystère peut faire apparaître vos forces plus grandes, votre pouvoir plus terrifiant.

Image : La danse des voiles – les voiles enveloppant la danseuse. Ce qu'ils révèlent excite. Ce qu'ils cachent intrigue. C'est l'essence même du mystère.

Autorité : De ne se pas déclarer incontinent, c'est le moyen de tenir les esprits en suspens, surtout dans les choses importantes, qui font l'objet de l'attente universelle. Cela fait croire qu'il y a du mystère en tout, et le secret excite la vénération. Dans la manière de s'expliquer, on doit éviter de parler trop clairement ; et, dans la conversation, il ne faut pas toujours parler à cœur ouvert. Le silence est le sanctuaire de la prudence… Il faut donc imiter le procédé de Dieu, qui tient tous les hommes en suspens. (Baltasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

A contrario

Au début de votre ascension vers les sommets, vous devez attirer l'attention à tout prix, mais au fur et à mesure que vous gravissez les échelons il vous faudra constamment vous adapter. Ne lassez pas le public en conservant la même tactique. Un air de mystère aidera considérablement ceux qui ont besoin de développer une aura de puissance car il les fera remarquer, mais leur attitude doit rester sobre et maîtrisée. Mata Hari est allée trop loin avec ses affabulations ; certes, ce fut à tort qu'on l'accusa d'être une espionne, mais ses mensonges l'avaient rendue suspecte. Ne laissez pas le mystère qui vous entoure se transformer lentement en une réputation de fausseté. Il doit davantage ressembler à un jeu, agréable et rassurant. Sachez reconnaître le moment où vous êtes allé trop loin et revenez en arrière.

Il y a des moments où le besoin d'attention doit être reporté à plus tard et où le scandale et la notoriété sont à proscrire. L'attention que vous suscitez ne doit jamais offenser ni souiller la réputation de ceux qui sont au-dessus de vous, surtout s'ils sont assurés dans leur position. Cela vous ferait paraître à la fois mesquin et dénué de scrupules. C'est tout un art que de savoir quand se faire remarquer et quand se mettre en retrait.

Lola Montez était experte dans l'art d'attirer l'attention. Issue de la classe moyenne irlandaise, elle parvint à devenir la maîtresse de Franz Liszt, puis la maîtresse et conseillère politique du roi Louis de Bavière. Avec l'âge, cependant, elle perdit tout sens de la mesure.

En 1850 devait être jouée à Londres le *Macbeth* de Shakespeare, avec le plus grand acteur de l'époque, Charles John Kean, dans le rôle principal. Toute la bonne société anglaise était attendue à la première ; le bruit courait même que la reine Victoria et le prince Albert y feraient une apparition publique. Les conventions de l'époque exigeaient que tout le monde ait pris place avant l'arrivée de la reine. Le public arriva donc un peu plus tôt et, quand la reine entra dans sa loge, les spectateurs, selon l'usage, se levèrent et l'applaudirent. Le couple royal attendit puis salua. Chacun s'assit et l'on tamisa les lumières. Soudain, tous les yeux se tournèrent vers la loge opposée à celle de la reine Victoria ; une femme y pénétrait dans la pénombre : Lola Montez. Elle portait une tiare de diamants sur ses cheveux noirs et un long manteau de fourrure jeté sur ses épaules. Tout le monde se mit à chuchoter lorsque l'hermine glissa pour révéler une robe de velours écarlate largement décolletée. L'auditoire se rendit compte que le couple royal évitait délibérément de regarder vers la loge de celle qui avait eu l'impudence d'arriver après la reine. Chacun suivit l'exemple de Victoria et Lola Montez fut ignorée pour le reste de la soirée. Après cet incident, aucun membre de la bonne société n'osa plus se montrer avec elle. C'en était fini de son magnétisme. Les gens la fuyaient. En Angleterre, elle fut rayée du paysage.

Ne paraissez jamais trop avide d'attention car cela révèle une faiblesse qui fait fuir le pouvoir. Comprenez qu'il y a des moments où il n'est pas de votre intérêt d'être le point de mire. En présence d'un roi ou d'une reine par exemple, ou de leur équivalent, inclinez-vous et effacez-vous ; ne cherchez jamais à rivaliser avec eux.

LOI

7

LAISSEZ LE TRAVAIL AUX AUTRES, MAIS RECUEILLEZ-EN LES LAURIERS

PRINCIPE

Utilisez la sagesse, le savoir et le travail des autres pour faire avancer votre propre cause. Non seulement cette aide vous fera gagner une énergie et un temps précieux, mais elle vous conférera une aura quasi divine d'efficacité et de diligence. À la fin, vos collaborateurs seront oubliés et on ne se souviendra que de vous. Ne faites jamais ce que les autres peuvent faire à votre place.

Violation et respect de la loi

En 1883, un jeune savant serbe du nom de Nikola Tesla travaillait pour la filiale européenne de la Continental Edison. C'était un inventeur brillant et Charles Batchelor, directeur de l'usine et ami intime de Thomas Edison, persuada Tesla d'aller chercher fortune en Amérique, nanti d'une lettre de recommandation pour Edison lui-même. Pour Tesla allait commencer une période de malheur et de tribulations qui devait durer jusqu'à sa mort.

Quand Tesla rencontra Edison à New York, le fameux inventeur l'engagea sur-le-champ. Tesla travailla dix-huit heures par jour pour améliorer les premières dynamos d'Edison et finit par proposer de les redessiner complètement. Selon Edison, c'était une tâche herculéenne qui ne porterait ses fruits qu'après plusieurs années, mais il dit à Tesla : « Il y a 50 000 dollars pour vous… *si* vous y arrivez. » Tesla travailla nuit et jour sur le projet et, au bout d'un an seulement, il avait mis au point une version grandement améliorée de la dynamo, avec des commandes automatiques. Il alla faire part de la bonne nouvelle à Edison, pensant empocher ses 50 000 dollars. Edison se montra satisfait de l'amélioration, qui allait lui rapporter beaucoup d'argent ainsi qu'à sa compagnie, mais, quand vint le moment de parler finances, il déclara au jeune Serbe : « Tesla, vous n'avez pas compris notre humour américain ! » et il lui offrit à la place une petite augmentation.

Tesla voulait à tout prix créer un système électrique basé sur le courant alternatif. Edison, partisan du courant continu, non seulement refusa d'aider Tesla dans ses recherches mais alla jusqu'à les saboter. Tesla se tourna alors vers George Westinghouse, magnat de Pittsburg qui avait fondé sa propre compagnie d'électricité. Ce dernier finança les travaux de Tesla et lui offrit de généreuses royalties sur les futurs profits. Le système développé par Tesla est encore la norme aujourd'hui, mais, bien que les brevets aient été déposés en son nom, d'autres que lui en revendiquèrent le mérite, affirmant qu'ils lui avaient ouvert la voie. Le nom de Tesla se perdit dans les oubliettes et le public en vint à associer son invention à Westinghouse lui-même.

L'année suivante, Westinghouse fut racheté par J. Pierpont Morgan, lequel exigea qu'il résilie le généreux contrat signé avec Tesla. Westinghouse expliqua à l'ingénieur que sa compagnie coulerait s'il avait à lui payer entièrement ses royalties ; il persuada Tesla d'accepter un rachat de ses brevets pour 216 000 dollars – une jolie somme, certes, mais loin des 12 millions de dollars que les brevets valaient à l'époque. Les financiers, non contents de faire main basse sur les richesses et les brevets de Tesla, lui avaient volé l'honneur de la plus grande découverte de sa carrière.

Le nom de Guglielmo Marconi est à jamais lié à l'invention de la radio. Mais peu de gens savent que pour parvenir à son premier résultat concluant en 1899 – transmettre un signal d'une rive à l'autre de la Manche –, Marconi avait utilisé un brevet déposé par Tesla en 1897 : tout son travail dépendait des recherches de Tesla. Là non plus, Tesla ne reçut ni argent ni honneurs. Or Tesla, inventeur du moteur à induction et du

La tortue, l'éléphant et l'hippopotame

Un jour, la tortue rencontra l'éléphant qui lui barrit : « Fais-moi place, chétive créature, ou je t'écrase ! » La tortue, nullement effrayée, ne bougea pas et l'éléphant lui marcha dessus, sans réussir à l'écraser. « Ne te vante pas, l'éléphant, je suis aussi forte que toi ! » dit la tortue, mais l'éléphant se contenta de rire. Aussi la tortue lui demanda-t-elle de venir le lendemain matin sur sa colline. Le jour suivant, avant le lever du soleil, la tortue alla au bas de la colline ; près de la rivière elle rencontra l'hippopotame qui s'en retournait à l'eau après son repas nocturne. « Hippopotame ! Je te défie de me battre en tirant sur cette corde. Je parie que je suis aussi forte que toi ! » dit la tortue. L'hippopotame se moqua de cette idée ridicule mais accepta. La tortue prit une longue corde et dit à l'hippopotame de la tenir dans sa gueule jusqu'à ce qu'elle lui donne le signal. Puis elle remonta la colline, où l'éléphant commençait à s'impatienter. Elle donna à l'éléphant l'autre extrémité de la corde et dit : « À mon signal, tire et tu verras qui de nous deux est le plus fort. » Puis elle descendit se cacher à mi-pente et cria : « Allons-y ! » L'éléphant et l'hippopotame tirèrent autant qu'ils purent mais

aucun ne put vaincre : ils étaient de force égale. Ils admirent tous les deux que la tortue était aussi forte qu'eux. Ne faites jamais ce que les autres peuvent faire pour vous. La tortue laisse les autres faire le travail et en tire les bénéfices.

FABLE ZAÏROISE

système électrique à courant alternatif, est aussi le véritable « père de la radio ». Pourtant aucune de ses découvertes ne porte son nom. Il mourut dans la misère.

En 1917, on annonça à Tesla, devenu pauvre, qu'il allait recevoir la médaille Edison de l'American Institute of Electrical Engineers. Il refusa. « Vous me proposez, dit-il, de m'honorer avec une médaille que je vais épingler sur ma veste et qui va me servir à me pavaner pendant une heure devant les membres de votre institut. Vous voudriez décorer mon corps et continuer à laisser dépérir mon esprit et les fruits de sa créativité, faute de reconnaître leur valeur : pourtant c'est en grande partie grâce à eux que votre institut existe. »

Interprétation

Beaucoup ont l'illusion que la science, parce qu'elle s'intéresse aux phénomènes, est au-dessus des rivalités mesquines qui infestent le reste du monde. Nikola Tesla était de ceux-là. Il croyait que la science n'avait rien à voir avec la politique et affichait un certain mépris de la renommée et de la richesse. Avec le temps, cependant, son travail scientifique en fut ruiné ; son nom n'étant associé à aucune découverte particulière, il était impuissant à attirer les investisseurs susceptibles de s'intéresser à ses nombreuses idées. Tandis qu'il réfléchissait à de nouvelles inventions, d'autres volaient les brevets qu'il avait déjà déposés et s'en attribuaient toute la gloire.

Voulant tout faire par lui-même, il s'y épuisa et y consuma ses ressources.

Edison était l'exact opposé de Tesla. En fait, ce n'était ni un penseur scientifique ni un inventeur. Quel besoin avait-il d'être mathématicien, déclara-t-il un jour, il pourrait toujours en engager un ! Telle était sa méthode. En réalité, c'était un homme d'affaires et un excellent publicitaire, capable de repérer les modes et les opportunités du moment, puis d'engager les meilleurs spécialistes pour faire le travail à sa place. Si nécessaire, il les prenait à ses rivaux. Pourtant, son nom est beaucoup plus connu que celui que Tesla et reste associé à plus de découvertes que lui.

Certes, si le chasseur prend un char à six chevaux et confie les rênes à Wang Liang, il rattrape facilement le gibier le plus rapide. Mais sans char ni chevaux ni Wang Liang, il aura beau courir aussi vite que Lou Ji, il ne pourra jamais attraper ses proies à la course. En fait, avec de bons chevaux et un bon char, le moindre manant, le premier souillon venu peuvent rapporter du gibier.

HAN FEIZI,
PHILOSOPHE CHINOIS,
IIIe SIÈCLE AV. J.-C.

La leçon est double : d'abord, le crédit d'une invention ou d'une création est aussi important, voire plus, que l'invention elle-même. Vous devez vous assurer que l'honneur vous en revient et empêcher les autres de tirer profit de votre dur labeur. Pour cela, soyez d'une vigilance impitoyable, et gardez votre création secrète jusqu'à ce que vous soyez sûr qu'aucun vautour ne tourne au-dessus de vous. Deuxièmement, apprenez à profiter du travail des autres pour faire avancer votre propre cause. Le temps est précieux et la vie est courte. Si vous essayez de tout faire tout seul, vous allez vous ruiner, perdre votre énergie et vous épuiser. Mieux vaut épargner vos forces, bondir sur le travail que les autres ont accompli et trouver un moyen de vous l'approprier.

> Le vol est courant dans le commerce et l'industrie. J'ai moi-même j'ai beaucoup volé. Mais moi, je sais comment m'y prendre.
>
> THOMAS EDISON, 1847-1931

Les clefs du pouvoir

Le monde du pouvoir a la même dynamique que la jungle : il y a ceux qui vivent de leur chasse, mais il y a aussi une foule de créatures – hyènes, vautours… – qui vivent de la chasse des autres. Moins imaginatives, elles sont souvent incapables de faire le travail essentiel à la création du pouvoir. Elles comprennent cependant très vite que si elles attendent assez longtemps, elles pourront toujours trouver un autre animal qui fera le travail pour elles. Ne soyez pas naïf : en ce moment même, tandis que vous trimez sur un projet, des vautours tournoient au-dessus de votre tête en essayant de trouver le moyen de survivre et même de prospérer grâce à votre créativité. Il est inutile de s'en plaindre ou de se consumer d'amertume, comme l'a fait Tesla. Mieux vaut se protéger et entrer dans le jeu. Une fois que vous avez établi une base de pouvoir, devenez vous-même un vautour et vous vous épargnerez beaucoup de temps et d'énergie.

Une excellente illustration de la rapacité de certains est l'exemple de ce qui arriva à l'explorateur Vasco Núñez de Balboa.

Balboa avait une obsession : la découverte de l'Eldorado, la légendaire cité aux immenses richesses. Au début du XVIe siècle, après bien des épreuves et au péril de sa vie, il apporta la preuve qu'il existait un immense empire très prospère au sud du Mexique, dans ce qui est aujourd'hui le Pérou. En conquérant cet empire, celui des Incas, et en faisant main basse sur son or, il pouvait devenir le prochain Cortés. Malheureusement, il laissa la nouvelle se répandre parmi des centaines d'autres conquistadors. Il n'avait pas compris la tactique : garder sa découverte secrète et surveiller étroitement ceux qui étaient autour de lui. Quelques années après qu'il eut réussi à localiser l'empire inca, un soldat de sa propre armée, Francisco Pizarro, le fit condamner pour trahison. Balboa fut finalement décapité. Pizarro n'eut plus qu'à aller cueillir ce que Balboa avait passé tant d'années à essayer de découvrir.

L'exemple complémentaire est celui de Rubens qui, vers la fin de sa carrière, se trouva submergé de commandes. L'artiste avait mis au point un stratagème : dans son grand atelier, il employait des dizaines de remarquables peintres spécialistes, l'un des vêtements, l'autre des paysages, etc. Il créa ainsi un vaste atelier où un grand nombre de toiles étaient en même temps en chantier. Quand un client important venait en visite, Rubens expédiait ses petites mains dans la nature. Pendant que son visiteur l'observait du balcon de la mezzanine, Rubens travaillait à une allure incroyable, avec une fantastique énergie. Le client repartait plein de respect pour cet homme prodigieux capable de peindre autant de tableaux en si peu de temps.

C'est là l'essence même de la loi : apprenez à obtenir des autres qu'ils fassent le travail pour vous pendant que vous en tirez tous les honneurs, et vous apparaîtrez d'une force et d'une puissance quasi divines. Si vous voulez absolument tout faire par vous-même, vous n'irez jamais bien loin et vous connaîtrez le sort de tous les Balboa et les Tesla du monde. Trouvez plutôt les collaborateurs qui ont les compétences et la créativité qui vous manquent. Engagez-les et mettez votre nom au-dessus des leurs, ou trouvez

LA POULE AVEUGLE

Une poule, devenue aveugle, aloit toujours grattant la terre avec ses pattes comme auparavant. Peine perdue pour cette pauvre laborieuse ! Une autre poule, qui avoit la vue bonne mais les pattes délicates, se tenoit sans cesse à ses côtés et recueilloit le fruit de son travail. Dès que la poule aveugle avoit découvert quelque grain, l'autre le dévoroit.

Gotthold Ephraim Lessing, 1729-1781, *Fables et dissertation sur la nature de la fable*, traduit par M. d'Anthelmy

un moyen de récupérer leur travail et le faire vôtre. Ils retireront pour vous les marrons du feu et vous serez aux yeux du monde un génie.

Il existe une autre application de cette loi. Sans jouer les parasites de vos contemporains, allez puiser dans le passé, cet immense entrepôt de savoir et de sagesse. Isaac Newton appelait cela « monter sur les épaules des géants » – il voulait dire par là que ses propres découvertes s'étaient appuyées sur les exploits des autres. Une grande part de son génie, il le savait, était son astucieuse capacité à exploiter les idées des savants de l'Antiquité, du Moyen Âge et de la Renaissance. Shakespeare, quant à lui, emprunta des intrigues, des personnages et même des dialogues à Plutarque, entre autres, car il savait que personne ne surpassait la subtile psychologie de Plutarque et ses commentaires plein d'esprit. Depuis, combien d'écrivains ont à leur tour plagié Shakespeare ?

Dans la scène du balcon de Cyrano de Bergerac, c'est Cyrano qui séduit la belle Roxane avec ses paroles précieuses, mais c'est Christian de Neuvillette qui grimpe cueillir le baiser si bien demandé.

Nous savons tous que, de nos jours, il est peu d'hommes politiques qui écrivent eux-mêmes leurs discours. Leurs propres mots ne leur feraient pas gagner une seule voix ; leur éloquence et leur esprit, quel que soit le sujet, ils les doivent à celui qui les leur prête. Certains font le travail, d'autres en tirent les honneurs. Le bon côté de la chose, c'est qu'il s'agit là d'une forme de pouvoir accessible à tous.

Apprenez à utiliser le savoir du passé et vous apparaîtrez comme un génie même si vous n'êtes qu'un habile plagiaire. Écrivains qui ont fouillé la nature humaine, stratèges de l'Antiquité, historiens de la folie humaine, rois et reines qui ont appris à grand-peine à porter le fardeau du pouvoir : leur savoir est là, il n'attend que vous ; montez sur leurs épaules. Leur esprit peut être le vôtre, leur talent aussi, et ils ne viendront jamais dénoncer votre manque d'originalité. Certes, vous pouvez consumer votre vie dans un long travail pénible, commettre d'innombrables erreurs, perdre du temps et de l'énergie à essayer de vous débrouiller à partir de votre propre expérience – ou bien vous pouvez lever les armées du passé. Comme l'a dit Bismarck : « Les fous disent qu'ils apprennent par expérience. Je préfère profiter de l'expérience des autres. »

Image : Le vautour. De toutes les créatures de la jungle, il a la meilleure part. Il fait sien le dur travail des autres ; leur échec à survivre devient sa nourriture. Gardez un œil sur le vautour : pendant que vous vous tuez à l'ouvrage, il tourne au-dessus de vous. Ne le combattez pas, rejoignez-le.

Autorité : L'homme a beaucoup à savoir, et peu à vivre ; et il ne vit pas s'il ne sait rien. C'est donc une singulière adresse d'étudier sans qu'il en coûte, et d'apprendre beaucoup en apprenant de tous. Après cela, vous voyez un homme parler dans une assemblée par l'esprit de plusieurs ; ou plutôt ce sont autant de sages qui parlent par sa bouche, qu'il y en a qui l'ont instruit auparavant. Ainsi, le travail d'autrui le fait passer pour un oracle… (Baltasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

A contrario

Il y a des moments où il ne sera pas très avisé de tirer profit du travail des autres : si votre pouvoir n'est pas assez fermement établi, vous aurez l'air de repousser les gens hors des feux de la rampe. Pour être un brillant exploiteur de talents, votre position doit être inébranlable ou vous serez accusé d'escroquerie.

Sachez reconnaître quand il faut laisser aux autres une part des bénéfices. Mieux vaut ne pas se montrer trop avide quand on a un maître au-dessus de soi. La visite historique du président Richard Nixon en République populaire de Chine partait d'une idée que lui-même avait eue, mais elle n'aurait jamais eu lieu sans l'habile diplomatie d'Henry Kissinger. Pourtant, quand le temps fut venu d'en tirer les honneurs, Kissinger laissa adroitement Nixon prendre la part du lion. Sachant que la vérité serait connue plus tard, il se garda de mettre en péril sa réputation à court terme en accaparant les feux de la rampe. Kissinger joua ici magistralement sa partie : il se laissa féliciter par ses subalternes tout en laissant à ses supérieurs les honneurs de ses propres travaux. C'est ainsi que le jeu doit être joué.

LOI

8

OBLIGEZ L'ADVERSAIRE À SE BATTRE SUR VOTRE PROPRE TERRAIN

PRINCIPE

Quand on force une personne à agir, on est maître de la situation. Il vaut toujours mieux amener un adversaire à soi en le faisant abandonner ses propres plans. Appâtez-le avec des gains fabuleux, puis passez à l'attaque. Vous aurez ainsi les cartes en main.

Respect de la loi

Au congrès de Vienne, en 1814, les principales puissances européennes étaient réunies pour se partager l'empire de Napoléon. Toute la ville se réjouissait et les bals étaient les plus splendides que l'on ait jamais vus. Mais l'ombre de Napoléon planait sur les débats. Au lieu d'avoir été exécuté ou exilé à l'autre bout du monde, il avait seulement été déporté sur l'île d'Elbe, tout près de la côte italienne.

Même prisonnier sur une île, un homme aussi génial et inventif que Napoléon Bonaparte rendait tout le monde nerveux. Les Autrichiens avaient projeté de le faire assassiner là-bas mais décidèrent que c'était trop risqué. Alexandre Ier de Russie, qui n'en était pas à une foucade près, inquiéta le congrès lorsqu'on lui refusa une partie de la Pologne : « Attention, je vais lâcher le monstre ! » – chacun savait qu'il parlait de Napoléon. De tous les hommes d'État réunis à Vienne, seul Talleyrand, ancien ministre des Affaires étrangères de l'ex-empereur, semblait calme et indifférent. Il donnait l'impression de savoir quelque chose que les autres ignoraient.

Pendant ce temps, la vie de Napoléon en exil n'était que l'ombre de sa gloire passée. En qualité de « roi » d'Elbe, il disposait d'une cour composée d'un cuisinier, d'une costumière, d'un pianiste et d'une poignée de courtisans. Tout avait été fait pour humilier Napoléon, et c'était, semble-t-il, efficace.

Cet hiver-là, cependant, eut lieu une série d'événements si étranges et spectaculaires qu'ils ressemblaient à un scénario de théâtre. L'île était bloquée par une escadre britannique dont les canons couvraient toutes les côtes ; pourtant, le 26 février 1815, en plein jour, un navire avec neuf cents hommes à bord embarqua Napoléon et prit le large. Les Britanniques lui donnèrent la chasse mais il s'échappa. Cette évasion presque impossible étonna toute l'Europe et terrifia les hommes d'État réunis à Vienne.

Il aurait été plus sûr pour Napoléon de quitter l'Europe, mais, non content de retourner en France, il provoqua la surprise en marchant sur Paris avec quelques troupes pour reconquérir le trône. Sa stratégie se révéla efficace : le peuple, toutes classes sociales confondues, se jeta à ses pieds. Une armée commandée par le maréchal Ney marcha sur Paris pour l'arrêter mais, quand les soldats virent leur chef bien-aimé, ils changèrent de camp. Napoléon fut de nouveau déclaré empereur. Des volontaires vinrent grossir les rangs de sa nouvelle armée. L'enthousiasme balaya tout le pays. À Paris, les foules étaient en délire. Le roi Louis XVIII s'exila.

Pendant les cent jours suivants, Napoléon fut le maître en France. Bientôt, cependant, le vertige se calma. La France était en faillite, ses caisses pratiquement vides, et Napoléon ne pouvait pas y faire grand-chose. À la bataille de Waterloo, en juin de cette année-là, il fut définitivement vaincu. Cette fois, ses ennemis avaient retenu la leçon : ils l'exilèrent sur l'île lointaine de Sainte-Hélène au large de la côte ouest de l'Afrique. De là-bas, il n'avait plus aucun espoir de s'enfuir.

Interprétation

Des années plus tard seulement, la lumière se fit enfin sur les événements qui avaient entouré l'évasion spectaculaire de Napoléon de l'île d'Elbe.

Avant qu'il ne décide de tenter cette folle équipée, des visiteurs venus à sa « cour » lui avaient dit qu'il était plus populaire que jamais en France et que le pays l'accueillerait à nouveau à bras ouverts. Un de ces visiteurs était le général autrichien Koller, qui convainquit Napoléon que, s'il s'échappait, les puissances européennes, y compris l'Angleterre, le reconnaîtraient à nouveau comme chef d'État. Napoléon fut averti que les Britanniques le laisseraient partir et, en effet, son évasion se déroula en plein après-midi, sous les yeux des Anglais.

Ce que Napoléon ignorait, c'est que dans les coulisses se tenait un homme qui tirait les ficelles et que cet homme était son ancien ministre, Talleyrand. Et Talleyrand faisait tout cela non pour revenir à des jours glorieux, mais dans le but d'écraser Napoléon une fois pour toutes. Il considérait l'ambition de l'Empereur comme un danger pour la stabilité de l'Europe. Il s'était donc retourné contre lui depuis longtemps. Quand Napoléon avait été exilé à l'île d'Elbe, Talleyrand avait protesté : Napoléon aurait dû être envoyé plus loin, avait-il déclaré, sinon l'Europe n'aurait jamais la paix. Mais personne alors n'avait voulu l'écouter.

Au lieu d'insister, Talleyrand prit son temps. Il travailla sereinement et finit par convaincre Castlereagh et Metternich, ministres des Affaires étrangères de l'Angleterre et de l'Autriche.

Ensemble, les trois hommes décidèrent d'appâter Napoléon en lui proposant une évasion. Même la visite de Koller, qui chuchota des promesses de gloire à l'oreille de l'exilé, faisait partie du plan. Tel un magistral joueur de poker, Talleyrand avait tout prévu. Il savait que Napoléon tomberait dans le piège qu'il lui avait tendu. Il savait aussi que Napoléon jetterait le pays dans une guerre qui, étant donné l'état exsangue de la France, ne durerait pas plus de quelques mois. Un diplomate qui avait percé à jour le jeu de Talleyrand fit à Vienne ce commentaire : « Il a mis le feu à la maison pour la sauver de la peste. »

> Quand j'ai posé des appâts pour un cerf, je ne tire pas sur la première biche qui se présente, j'attends que toute la harde soit réunie.
>
> Otto von Bismarck (1815-1898)

Les clefs du pouvoir

Combien de fois ce scénario s'est-il répété au cours de l'histoire ? Un dirigeant belliqueux entreprend une série d'actions qui commencent par lui rapporter beaucoup de pouvoir. Peu à peu, cependant, son pouvoir culmine, s'essouffle, puis tout se retourne à son désavantage. Ses nombreux ennemis s'allient ; il s'épuise à tenter de se maintenir et, inévitablement, il échoue. Ce schéma s'explique par le fait qu'un individu agressif est rarement maître de la situation. Désavantagé par une vision à court terme, il ne peut mesurer les conséquences de telle ou telle de ses audaces. Il est forcé à la riposte par chaque mouvement de ses ennemis toujours plus nombreux, obligé de remédier aux effets inattendus de ses propres réactions brutales, et son énergie agressive finit par se retourner contre lui.

Demandez-vous : quel est l'intérêt de vous dépenser sans compter pour essayer de résoudre les problèmes et de vaincre l'ennemi si vous ne vous sentez jamais maître de la situation ? pourquoi toujours réagir aux événements au lieu de les diriger ? La réponse est simple : votre idée du pouvoir est erronée. Vous confondez pugnacité et efficacité. Et le plus souvent, l'efficacité voudrait que vous restiez en retrait, que vous gardiez votre calme et que vous laissiez les autres s'embourber dans les pièges que vous leur aurez tendus, misant sur le pouvoir à long terme plutôt que sur la victoire immédiate.

Souvenez-vous : l'essence du pouvoir réside dans l'habileté à garder l'initiative, à obtenir des autres qu'ils réagissent à vos actions, à maintenir votre adversaire et votre entourage sur la défensive. En obligeant les autres à vous rejoindre, vous prendrez soudain le contrôle de la situation – et qu'est-ce que le contrôle sinon le pouvoir ? Vous y parviendrez à deux conditions : en apprenant à maîtriser vos émotions et à ne jamais agir sous le coup de la colère ; et, parallèlement, en misant sur la tendance naturelle qu'ont les hommes à s'emporter quand ils sont poussés ou appâtés. À long terme, la capacité à faire venir les autres à soi est une arme plus puissante que tout instrument d'agression.

Voyons comment Talleyrand, passé maître dans cet art, a réussi ce tour de force. Tout d'abord, il a surmonté la tentation d'essayer de convaincre les autres hommes d'État qu'il fallait envoyer Napoléon dans un lieu d'exil plus éloigné. Il est tout à fait naturel de vouloir persuader les autres en plaidant sa cause, en imposant sa volonté par des paroles. Mais cela se retourne souvent contre vous. Les contemporains de Talleyrand étaient alors peu nombreux à prendre encore Napoléon pour une menace sérieuse, il aurait donc dépensé beaucoup d'énergie à argumenter et on l'aurait seulement pris pour un fou. Au lieu de cela, il préféra tenir sa langue et contrôla ses émotions. Mais surtout, il tendit à Napoléon un piège irrésistible. Il connaissait la faiblesse de l'homme, son impétuosité, son besoin de gloire et son amour des foules, et il joua cette carte à la perfection. Quand Napoléon mordit à l'hameçon, il n'y avait aucun danger qu'il réussisse et que la situation se retourne contre Talleyrand qui, mieux que quiconque, connaissait la situation déplorable de la France. À supposer même que Napoléon eût été capable de surmonter ces difficultés, ses chances de succès auraient été bien plus grandes s'il avait pu choisir son temps et son heure. Mais c'était Talleyrand qui, en dressant son piège, s'en était chargé à sa place.

L'énergie de chacun d'entre nous a ses limites, et il arrive un moment où elle atteint son maximum. Quand vous obligez quelqu'un à vous rejoindre, il s'épuise et perd son énergie en cours de route.

En 1905, la Russie et le Japon étaient en guerre. Les Japonais venaient juste de commencer à moderniser leur flotte alors que les Russes disposaient d'une puissante marine. Par une adroite fuite de fausses informations, l'amiral japonais Togo Heihachiro incita les Russes à engager leur flotte, cantonnée en mer Baltique, leur faisant croire qu'ils balaieraient en une seule attaque la marine japonaise. La flotte russe ne pouvait pas atteindre le Japon par la route la plus rapide – le détroit de Gibraltar, le canal de Suez et

l'océan Indien – parce que celle-ci était contrôlée par les Britanniques, alliés du Japon. Les Russes devraient doubler le cap de Bonne-Espérance, pointe sud de l'Afrique, ce qui allongerait leur trajet de près de dix mille kilomètres. À peine les forces navales russes parvenues dans l'océan Indien, les Japonais firent courir une autre rumeur : leur propre flotte se portait à la rencontre des Russes. Ceux-ci achevèrent leur long voyage en alerte maximum et arrivèrent sur zone tendus, épuisés et surmenés tandis que les Japonais les attendaient tranquillement. En dépit des obstacles et de leur manque d'expérience dans le combat naval moderne, les Japonais écrasèrent les Russes.

Il existe un avantage supplémentaire à faire venir votre adversaire à vous : comme dans ce dernier exemple, votre adversaire est ainsi obligé d'opérer sur votre territoire. Le fait d'être en milieu hostile le rendra nerveux et souvent il agira de manière précipitée et commettra des erreurs. Pour les négociations et les rencontres, il est toujours conseillé d'attirer la partie adverse sur votre territoire ou sur un territoire de votre choix. Vous aurez vos repères tandis que vos adversaires, en terrain inconnu, seront subtilement placés sur la défensive.

La manipulation est un jeu dangereux. Une fois les soupçons de votre cible éveillés, son contrôle devient de plus en plus difficile. Tandis que si vous faites venir à vous votre adversaire, vous créez l'illusion que le contrôle lui appartient. Il ne sent pas les ficelles qui le tirent, exactement comme Napoléon s'imaginait être le maître de son audacieuse évasion et de son retour au pouvoir.

Tout dépend de la qualité de l'appât. Si votre piège est assez attractif, la violence des émotions et des désirs de vos ennemis les aveuglera et les empêchera d'y voir clair. Plus ils deviendront avides, plus il sera facile de les manipuler.

Daniel Drew, requin de la finance du XIXe siècle, était un habile spéculateur à la bourse des valeurs. Quand il voulait faire vendre ou acheter un lot particulier d'actions, il en faisait préalablement monter ou descendre la cote, mais rarement par approche directe. Une de ses astuces consistait à se précipiter dans un club près de Wall Street sur son chemin vers la Bourse. Là, il enlevait son habituel foulard rouge pour s'éponger le front. Un petit morceau de papier en tombait ; il faisait mine de ne pas y prendre garde. Des consommateurs, toujours à l'affût de ses moindres gestes, se précipitaient sur le papier où était immanquablement griffonné ce qui semblait être un tuyau inestimable sur quelque titre. La rumeur se répandait et les membres du club achetaient ou vendaient l'action en masse, faisant le jeu de Drew.

Si vous pouvez obtenir des autres qu'ils creusent eux-mêmes leur propre tombe, pourquoi vous fatiguer ? Les pickpockets appliquent cela à la perfection. Ils ont besoin de savoir quelle est la poche qui contient le porte-monnaie. Les pickpockets expérimentés procèdent souvent dans les gares ou autres lieux publics dûment nantis de l'avertissement *ATTENTION AUX PICKPOCKETS*. Les passants, en apercevant le panneau, tâtent automatiquement leurs poches pour s'assurer qu'ils ont toujours leur portefeuille. Pour un pickpocket attentif, cela revient à pêcher un poisson dans un

tonneau. Certains sont même connus pour placer eux-mêmes des panneaux d'avertissement afin d'être sûrs de leur succès.

Lorsque vous forcez les gens à vous rejoindre sur votre terrain, il vaut parfois mieux leur faire savoir que vous leur forcez la main. Vous abandonnez alors la tromperie pour une manipulation ouverte. Les ramifications psychologiques sont profondes : celui qui a ce pouvoir inspire le respect.

Un jour, Filippo Brunelleschi, grand sculpteur et architecte de la Renaissance, fut engagé pour réparer le dôme de la cathédrale Santa Maria del Fiore à Florence. La commande était importante et prestigieuse. Quand l'administration communale engagea avec lui un second homme, Lorenzo Ghiberti, Brunelleschi fulmina en secret. Il savait que Ghiberti avait obtenu le travail par relations, qu'il n'allait rien faire et obtiendrait quand même la moitié des honneurs. À un moment critique du chantier, Brunelleschi fut brusquement victime d'une maladie mystérieuse. Il dut s'arrêter de travailler. Mais, fit-il remarquer aux édiles, ils avaient engagé Ghiberti, celui-ci devait bien être capable de continuer tout seul. Bientôt, il devint évident que Ghiberti était un bon à rien. Les responsables vinrent supplier Brunelleschi de reprendre. Il n'en tint pas compte, insistant sur le fait que Ghiberti devait finir le projet, jusqu'à ce que finalement ils réalisent le problème : ils renvoyèrent Ghiberti.

Comme par miracle, Brunelleschi recouvra la santé en quelques jours. Il n'avait pas eu besoin de piquer une colère ni de se rendre ridicule ; il avait simplement pratiqué l'art de faire venir les autres à soi.

Si, à un moment donné, vous mettez un point d'honneur à attirer les autres sur votre propre terrain et que vous y arrivez, ils auront pris le pli et continueront de le faire sans même que vous le leur demandiez.

Image : L'ours et le piège à miel. Le chasseur d'ours ne poursuit pas sa proie ; un ours se sachant poursuivi est pratiquement impossible à attraper et, acculé, devient féroce. Au lieu de cela, le chasseur lui tend un piège avec du miel. Sans s'épuiser ni risquer sa vie à la traque, il appâte et attend.

Autorité : Les bons guerriers font venir les autres à eux et non l'inverse. C'est le principe du vide et du plein appliqué aux autres et à soi. Quand vous obligez un adversaire à venir à vous, alors sa force est toujours vide ; tant que vous n'allez pas à lui, votre force est toujours pleine. Attaquer le vide par le plein est comme lancer des cailloux sur des œufs. (Zhang Yu, commentateur du XIe siècle de *L'Art de la guerre*)

A contrario

Bien qu'il soit généralement avisé d'épuiser votre adversaire en l'obligeant à vous pourchasser, il existe des cas où une attaque violente et soudaine démoralise tellement votre ennemi qu'il en perd toute énergie. Au lieu de faire venir les autres à vous, c'est vous alors qui allez à eux, forcez la situation et prenez le contrôle. Une attaque éclair peut être une arme redoutable parce qu'elle oblige l'autre à réagir sans lui laisser le temps de réfléchir ni de planifier. Faute de ce temps de réflexion, on fait des erreurs de jugement et l'on est sur la défensive. Cette tactique est à l'opposé de celle de l'appât et de l'attente, mais elle assure la même fonction : vous obligez votre ennemi à répondre selon vos termes.

Des hommes comme César Borgia et Napoléon utilisaient la rapidité pour intimider et prendre l'avantage. Un mouvement prompt et imprévisible terrifie et démoralise. Choisissez votre tactique en fonction de la situation. Si vous avez du temps devant vous et que vous savez vos ennemis au moins de même force que vous, alors épuisez-les en les laissant venir. Si le temps joue contre vous – vos ennemis sont plus faibles et votre inaction leur donnera l'occasion de se renforcer – ne leur laissez aucune chance. Attaquez d'un coup et ils n'auront aucune retraite possible. Comme disait le boxeur Joe Louis : « Il peut toujours courir, il ne pourra pas se cacher. »

LOI

9

REMPORTEZ LA VICTOIRE PAR VOS ACTES ET NON PAR VOS DISCOURS

PRINCIPE

Le triomphe momentané obtenu en haussant le ton n'est qu'une victoire à la Pyrrhus : le ressentiment, la rancœur que l'on suscite sont plus forts et plus durables que la docilité forcée de votre interlocuteur. Votre pouvoir sera bien plus grand si vous arrivez à obtenir son accord par vos seules actions, sans dire un mot. Ne prêchez pas, montrez l'exemple.

Violation de la loi

En 131 av. J.-C., le consul romain Publius Crassus Dives Mucianus assiégeait Pergame. Il avait besoin d'un bélier pour enfoncer les murs de la ville. Or, quelques jours auparavant, il avait aperçu plusieurs robustes mâts de navire dans un chantier naval d'Athènes ; il ordonna donc que le plus grand lui soit envoyé immédiatement.

L'ingénieur militaire qui reçut ses envoyés à Athènes se mit en tête, Dieu sait pourquoi, qu'ils se trompaient : c'était sans aucun doute le plus petit des mâts que le consul avait demandé. Et d'argumenter sans fin : le plus petit, leur dit-il, conviendrait beaucoup mieux à la tâche et, de plus, il serait plus facile à transporter. Les soldats l'avertirent que leur général n'était pas homme avec qui discuter, mais l'autre insista. Il leur fit croquis sur croquis de l'engin de guerre qu'il avait lui-même conçu et alla jusqu'à se déclarer l'expert – eux n'avaient aucune idée de ce dont ils parlaient. Les soldats qui connaissaient leur chef finirent par convaincre l'ingénieur que, tout expert qu'il fût, il ferait mieux d'obéir. Celui-ci acquiesça.

Après leur départ, cependant, l'ingénieur réfléchit. Quel intérêt avait-il à obéir à un ordre qui allait mener à l'échec ? Sur ce, il envoya le mât le plus petit, sûr que le consul verrait qu'il avait raison et qu'il le récompenserait à sa juste valeur.

Quand le madrier arriva, Mucianus exigea une explication de ses hommes. Ils lui décrivirent l'obstination de l'ingénieur, en précisant toutefois qu'il était finalement tombé d'accord pour envoyer l'objet demandé. Mucianus entra dans une rage folle. Incapable de se concentrer sur sa tactique d'assaut, il ne pouvait penser qu'à l'impudent personnage qui n'en avait fait qu'à sa tête. Il ordonna qu'on le lui amène immédiatement.

Quelques jours plus tard, l'ingénieur arriva. Ravi d'expliquer au consul en personne les raisons pour lesquelles il avait choisi de lui envoyer le petit mât, il reprit les mêmes arguments qu'avec les soldats, se vanta de sa compétence en la matière et conclut que si le consul suivait ses conseils, il ne le regretterait pas.

Mucianus le laissa finir de parler, puis, le faisant mettre à nu devant les soldats, le fit flageller à mort.

Interprétation

Cet homme, dont l'histoire n'a pas retenu le nom, avait passé sa vie à dessiner des mâts et des machines de guerre ; il était connu comme le meilleur ingénieur d'une ville qui excellait dans ce domaine. Il savait qu'il avait raison. Un bélier plus petit aurait permis d'attaquer avec plus de force et de vitesse. Qui dit plus grand ne dit pas forcément meilleur. Bien sûr, le consul allait voir sa logique, et finirait par comprendre que la science est neutre et la raison supérieure. Comment le consul pourrait-il persister dans son ignorance si l'ingénieur lui montrait des plans détaillés et lui expliquait les théories justifiant son conseil ?

Cet ingénieur militaire est l'exemple même de l'ergoteur du type commun. L'ergoteur ne comprend pas que les mots ne sont jamais neutres

Le sultan et le vizir

Un vizir avait servi son maître plus de trente ans ; il était connu et admiré pour sa loyauté, son amour de la vérité et sa dévotion envers Dieu. Son honnêteté, cependant, lui avait valu à la cour de nombreux ennemis qui répandirent sur lui des calomnies, l'accusant de duplicité et de perfidie. Ils firent tant et si bien que le sultan en vint à se méfier de l'innocent vizir et condamna finalement à mort l'homme qui l'avait si bien servi. Dans ce royaume, les condamnés à mort étaient attachés et jetés dans l'enclos où le sultan gardait ses chiens de chasse les plus féroces, et ceux-ci mettaient promptement la victime en pièces. Avant d'être jeté aux chiens, le vizir fit une ultime requête : « Je voudrais un sursis de dix jours, dit-il. Je souhaite payer mes dettes, récupérer l'argent qui m'est dû, rendre aux gens ce qu'ils m'ont confié, partager mes biens entre les membres de ma famille et mes enfants, et trouver à ceux-ci un tuteur. » Après avoir reçu l'assurance que le vizir ne tenterait pas de s'échapper, le sultan accepta cette requête. Le vizir rentra chez lui, réunit une centaine de pièces d'or et rendit visite au maître du chenil. Il offrit à l'homme cent pièces d'or et lui dit : « Laisse-moi m'occuper des chiens pendant dix jours. »

et qu'en polémiquant avec un supérieur on conteste l'intelligence d'un homme plus puissant que soi. Il n'a d'ailleurs aucune conscience de la personne avec laquelle il traite. Comme chacun voit midi à sa porte, les raisonnements de l'ergoteur tombent dans l'oreille d'un sourd. Même acculé, pourtant, il s'obstine, creusant sa propre tombe. Car une fois l'autre en position de doute, ses certitudes ébranlées, même l'éloquence de Socrate ne sauverait pas la situation.

Ce n'est pas tout d'éviter d'ergoter avec des supérieurs. Nous croyons tous que nous sommes des parangons de logique et de bon sens. Mais la prudence exige que l'on ne prouve la justesse de ses idées que de façon indirecte.

Respect de la loi

En 1502, un énorme bloc de marbre gisait à l'abandon dans les ateliers de la cathédrale Santa Maria del Fiore, à Florence. Cela avait été une magnifique pièce de pierre brute, mais un sculpteur maladroit avait malencontreusement creusé un trou là où auraient dû être les jambes de la statue, mutilant l'ensemble. Piero Soderini, maire de Florence, avait envisagé de confier la tâche de rattrapage à Léonard de Vinci ou à quelque autre grand maître, mais il avait renoncé : chacun s'accordait à dire que la pierre était gâchée.

Les choses en restèrent là jusqu'à ce que les amis florentins du grand Michel-Ange décident d'écrire à l'artiste qui vivait alors à Rome. Lui seul, disaient-ils, pourrait sauver le marbre, qui était encore un magnifique matériau. Michel-Ange vint à Florence, examina la pierre et parvint à la conclusion qu'il pourrait effectivement en tirer quelque chose, adaptant la pose du personnage à la forme du marbre. Soderini pensait que c'était une perte de temps mais accepta de laisser travailler l'artiste. Michel-Ange sculpterait un jeune David, la fronde à la main.

Des semaines plus tard, tandis que Michel-Ange mettait la touche finale à sa statue, Soderini entra dans l'atelier. Il se targuait d'être un connaisseur, aussi étudia-t-il de près l'œuvre monumentale. C'était bien sûr un chef-d'œuvre, déclara-t-il à Michel-Ange, sauf le nez, trop gros, à son avis. Michel-Ange vit que Soderini se tenait juste en dessous de l'immense sculpture et qu'il n'avait pas la bonne perspective. Sans un mot, il fit signe à Soderini de le suivre sur l'échafaudage. Arrivé au niveau du nez de la statue, il ramassa son burin et quelques éclats de marbre qui traînaient sur les planches. Soderini se tenait légèrement en contrebas de lui ; Michel-Ange fit mine de tapoter légèrement la pierre avec son outil, laissant tomber un à un les éclats qu'il avait dans la main. Après quelques minutes de cette comédie, il recula de quelques pas : « Alors, que vous en semble ? – C'est beaucoup mieux, répondit Soderini, vous l'avez rendu vivant. »

Interprétation

Michel-Ange savait qu'en changeant la forme du nez, il risquait de gâcher toute l'œuvre. Mais Soderini était un mécène, fier de son jugement

Le maître du chenil accepta et, pendant dix jours, le vizir s'occupa des animaux avec beaucoup de soin, les nourrissant généreusement. Au bout de dix jours, ils lui mangeaient dans la main. Le onzième jour, le vizir fut appelé devant le sultan, les accusations furent réitérées et le sultan fit attacher et jeter aux chiens le vizir. Dès que les chiens le virent, ils coururent vers lui en remuant la queue, lui sautèrent affectueusement dessus et commencèrent à jouer avec lui. Le sultan et les autres témoins étaient médusés. Le sultan demanda au vizir pourquoi les bêtes l'avaient épargné. Le vizir répliqua : « Je me suis occupé de ces chiens pendant dix jours ; Votre Seigneurie a vu le résultat par lui-même. Je me suis occupé de lui pendant trente ans et quel est le résultat ? Je suis condamné à mort sur les accusations de mes ennemis. » Le sultan rougit de honte. Non seulement il pardonna au vizir mais il lui offrit de somptueux vêtements et lui remit les hommes qui avaient sali sa réputation. Le noble vizir les laissa libres et continua à les traiter avec bonté.

THE SUBTLE RUSE: THE BOOK OF ARABIC WISDOM AND GUILE, XIIIe SIÈCLE

esthétique. Offenser un tel homme en tentant de le contredire non seulement n'apporterait rien à Michel-Ange, mais pourrait mettre en péril ses futures commandes. Michel-Ange était trop intelligent pour discuter. Sa solution fut de lui faire changer (littéralement) de perspective sans lui faire prendre conscience que c'était de là que venait son erreur.

Heureusement pour la postérité, Michel-Ange avait trouvé le moyen de préserver la perfection de la statue tout en faisant croire à Soderini qu'il l'avait améliorée. Tel est le double pouvoir d'une victoire obtenue par des actes plutôt que par des mots : personne n'est offensé et vous avez prouvé le bien-fondé de votre point de vue.

LES TRAVAUX D'AMASIS

Apriès ayant péri de la sorte, un certain Amasis de Siuph, originaire du nome de Saïte, monta sur le trône. Au commencement de son règne, le peuple faisait peu de cas de lui, car il était d'humble origine et non d'une illustre maison ; mais il sut par la suite gagner leur faveur par son adresse et son habileté. Parmi une infinité de choses précieuses qui lui appartenaient, il y avait un bassin d'or où il avait coutume de se laver les pieds, lui et tous les grands qui mangeaient à sa table. Il le fondit pour en faire la statue d'un dieu, qu'il plaça dans l'endroit le plus en vue de la ville. Les Égyptiens ne manquèrent pas de s'y assembler, et de rendre un culte à cette effigie. Amasis, informé de ce qui se passait, les convoqua, et leur déclara que cette statue, qu'ils vénéraient, était faite de l'or du bassin qui avait servi à de biens humbles usages. « Il en est ainsi de moi, ajouta-t-il : je suis de sang roturier ; mais actuellement je suis votre roi : je vous exhorte donc à me rendre l'honneur et le respect qui me sont dus. » Il gagna tellement, par ce moyen, l'affection de son peuple que celui-ci trouva juste de se soumettre à son gouvernement.

HÉRODOTE, Ve SIÈCLE AV. J.-C.
HISTOIRE,
traduit par Pierre-Henri Larcher

Les clefs du pouvoir

Dans le domaine du pouvoir, apprenez à évaluer l'effet à long terme de vos actes sur les autres. Le problème, c'est qu'en campant obstinément sur vos positions, voire en rivant son clou à votre interlocuteur, vous n'êtes jamais sûr de la manière dont celui-ci va réagir : il peut acquiescer par politesse mais vous en vouloir intérieurement. Ou peut-être des propos lâchés par inadvertance l'ont-ils vexé : les paroles ont ce pouvoir insidieux d'être interprétées en fonction de l'humeur et du sentiment d'insécurité de l'autre. Même les meilleurs arguments n'ont pas de base solide car nous nous méfions tous par expérience de la nature insaisissable des mots. Et, des jours après être tombé d'accord avec quelqu'un, nous revenons souvent à notre ancien point de vue.

Comprenez ceci : des mots, il y en a à la pelle. Chacun sait que, dans le feu de la discussion, on dit parfois n'importe quoi pour défendre sa cause. On cite la Bible, on se réfère à des statistiques invérifiables… Qui peut être convaincu par des paroles en l'air ? L'action et l'exemple, eux, sont beaucoup plus puissants et significatifs. Ils sont là, devant nos yeux, pour qu'on les voie : « Oui, maintenant le nez de la statue est parfait. » Il n'y a là nuls mots offensants, nulle ambiguïté. Personne ne discute la matérialité d'un fait. « D'ordinaire la vérité se voit, mais c'est un extraordinaire de l'entendre », remarque Baltasar Gracián.

Sir Christopher Wren était la version anglaise de l'homme de la Renaissance : il avait étudié les mathématiques, l'astronomie, la physique et la physiologie. Pourtant, pendant sa très longue carrière de fameux architecte en Angleterre, ses mécènes lui demandèrent souvent d'apporter des changements ineptes à ses plans. Pas une seule fois il ne discuta ni ne prononça de paroles offensantes. Il avait d'autres moyens de prouver qu'il avait raison. En 1688, Wren construisit une magnifique mairie pour la ville de Westminster. Le maire cependant n'était pas satisfait ; et même, il était inquiet. Il prétendait que le second étage n'était pas sûr, qu'il risquait de s'effondrer sur son bureau du premier. Il exigea de Wren qu'il le renforce avec deux colonnes en pierre. Wren, ingénieur consommé, savait ces colonnes inutiles et les craintes du maire infondées. Il les construisit cependant et le maire lui en fut reconnaissant. Des années plus tard, des ouvriers perchés sur un échafaudage découvrirent que les colonnes ne montaient

pas jusqu'au plafond. C'étaient des colonnes factices. Ainsi les deux hommes avaient eu chacun ce qu'ils voulaient : le maire pouvait se détendre et Wren savait que la postérité comprendrait.

Lorsque vous faites la preuve concrète de votre idée, vos adversaires ne sont pas sur la défensive et sont donc plus ouverts à la persuasion. Leur faire ressentir littéralement et physiquement ce que vous voulez dire est beaucoup plus puissant que si vous l'exprimiez par des arguments.

Un perturbateur interrompit une fois Nikita Khrouchtchev au milieu d'un discours où il dénonçait les crimes de Staline. « Vous étiez un collègue de Staline, hurla-t-il, pourquoi ne l'en avez-vous pas empêché ? » Khrouchtchev, qui apparemment ne pouvait pas voir qui avait parlé, aboya : « Qui a dit cela ? » Aucune main ne se leva. Personne ne bougea. Après quelques secondes d'un silence tendu, Khrouchtchev répondit finalement d'une voix calme : « Maintenant, vous savez pourquoi je ne l'ai pas empêché. » Au lieu de dire que tout le monde tremblait devant Staline, sachant que le moindre signe de rébellion signifiait une mort certaine, il le leur avait fait ressentir : la paranoïa, la crainte de parler, la terreur de se confronter au chef – dans ce cas-ci, lui, Khrouchtchev. La démonstration était viscérale, il n'y avait pas besoin de discuter plus avant.

La persuasion la plus puissante est celle qui dépasse l'action jusque dans le symbole. Le pouvoir d'un symbole – drapeau, mythe, mémorial dédié à un événement tragique – est d'être tacitement saisi par tous. En 1975, alors qu'Henry Kissinger était engagé dans des négociations difficiles avec les Israéliens à propos de la partie du Sinaï qu'ils avaient accaparée pendant la guerre de 1967, il interrompit brusquement une réunion tendue et décida d'aller faire un peu de tourisme. Il visita les ruines de l'ancienne forteresse de Massada, connue par tous les Israéliens comme le lieu où en 73 apr. J.-C., plutôt que de se rendre aux troupes romaines qui les assiégeaient, sept cents guerriers juifs se suicidèrent. Les Israéliens comprirent instantanément le message : Kissinger les accusait indirectement d'aller au-devant d'un suicide collectif. Ce geste ne suffit pas à les faire changer d'attitude, cependant il les fit réfléchir beaucoup plus sérieusement qu'aucun avertissement direct ne l'aurait fait. Des symboles comme celui-ci parlent par l'émotion.

Quand on recherche le pouvoir ou qu'on essaie de le conserver, il faut toujours chercher le moyen indirect. Et aussi choisir soigneusement ses batailles. S'il importe peu à long terme d'être d'accord avec l'autre – ou si le temps et sa propre expérience suffiront à lui faire comprendre votre propos – alors mieux vaut faire l'économie d'une démonstration. Épargnez votre énergie et passez votre chemin.

DIEU ET ABRAHAM

Le Tout-Puissant avait promis qu'il ne prendrait pas l'âme d'Abraham avant que ce dernier ne le souhaite et ne le lui demande. Quand Abraham fut rassasié de jours et que Dieu décida de le prendre, il lui envoya un ange sous la forme d'un vieillard accablé d'infirmités. Le vieil homme s'arrêta devant la porte d'Abraham et lui dit : « Ô Abraham, je voudrais quelque chose à manger. » Abraham fut surpris en entendant cela. « Il vaudrait mieux que tu meures, s'exclama Abraham, plutôt que de vivre ainsi. » Abraham avait toujours de la nourriture prête pour des hôtes de passage. Il donna donc au vieil homme un bol contenant un bouillon et des boulettes de viande et de miettes de pain. Le vieil homme s'assit pour manger. Il avalait laborieusement, à grand effort ; à un moment, il prit de la nourriture dans sa main et la laissa échapper par terre. « Oh, Abraham, dit-il, aide-moi à manger. » Abraham prit un peu de nourriture et la porta aux lèvres du vieillard, mais elle

se répandit dans sa barbe et sur sa poitrine. « Quel âge as-tu, vieil homme ? » demanda Abraham. Le vieil homme était à peine plus vieux qu'Abraham. Alors Abraham s'exclama : « Oh, Seigneur notre Dieu, prends-moi avec toi avant que j'atteigne l'âge de cet homme et que je me retrouve dans le même état que lui maintenant. » À peine Abraham eut-il prononcé ces mots que le Seigneur prit possession de son âme.

THE SUBTILE RUSE: THE BOOK OF ARABIC WISDOM AND GUILE, XIIIe SIÈCLE

Image : Le Yo-Yo. Les ergoteurs s'épuisent dans un mouvement de va-et-vient qui ne les mène nulle part. Échappez-y et montrez-leur ce que vous voulez dire sans tirer ni pousser. Quittez-les en l'air et laissez la gravité les ramener doucement vers le sol.

Autorité : N'ergotez jamais. Dans une société, rien ne doit être discuté ; montrez des résultats, c'est tout. (Benjamin Disraeli, 1804-1881)

A CONTRARIO

L'argumentation verbale n'a qu'un seul intérêt – vital – dans le domaine du pouvoir : elle distrait et couvre vos traces quand vous pratiquez la tromperie ou que vous êtes pris en flagrant délit de mensonge. Dans de tels cas, il est à votre avantage de parlementer avec toute la conviction dont vous êtes capable. Entraînez l'autre dans une discussion pour le distraire de votre supercherie. Quand vous êtes pris en flagrant délit de mensonge, plus vous semblerez indigné et sûr de vous, moins vous aurez l'air de mentir.

Cette technique a sauvé la peau de plus d'un aigrefin. Le comte Victor Lustig par exemple, notre escroc, avait vendu à des douzaines de naïfs à travers tout le pays une boîte prétendument capable de reproduire les billets de banque. En découvrant l'arnaque, les gogos choisissaient généralement de ne pas se plaindre à la police, par crainte d'une publicité peu

flatteuse. Mais le shérif Richards du comté de Remsen, en Oklahoma, n'était pas le genre d'homme à se faire escroquer de 10 000 dollars sans réagir : un matin, il alla surprendre Lustig à son hôtel de Chicago.

Lustig entend frapper à la porte. Il ouvre, et se trouve nez à nez avec le canon d'un revolver. « Il y a un problème ? demande-t-il calmement. – Fils de pute, hurle le shérif, je vais te descendre. Tu m'as bien eu avec ta foutue boîte ! » Lustig feint l'embarras. « Vous voulez dire qu'elle ne marche pas ? – Évidemment qu'elle ne marche pas, tu es bien placé pour le savoir. – Mais c'est impossible, dit Lustig, pourquoi ne marcherait-elle pas ? L'avez-vous utilisée correctement ? – J'ai fait exactement ce que tu m'as dit de faire, rétorque le shérif. – Non, vous avez certainement fait quelque chose de travers », répond Lustig, et ainsi de suite. La discussion tournait en rond. Le canon du pistolet s'abaissa lentement.

Lustig passa alors à la phase deux de sa tactique : il noya le shérif dans un discours technique. L'autre semblait moins sûr de lui, il argumentait avec moins de véhémence. « Regardez, dit Lustig, je vais vous rendre votre argent tout de suite. Je vais aussi vous donner un mode d'emploi écrit et je reviendrai en Oklahoma pour m'assurer que tout marche bien. Je vous assure, vous n'y perdrez rien. » Le shérif accepta à contrecœur. Pour lui donner totale satisfaction, Lustig sortit une liasse de billets de cent dollars et les lui donna, en lui disant de se détendre et de passer un agréable week-end à Chicago. Calmé et un peu confus, le shérif s'en alla. Les jours qui suivirent, Lustig scruta tous les matins les journaux. Il trouva bientôt l'entrefilet qu'il recherchait : un court article annonçait l'arrestation du shérif Richards, son procès et sa condamnation pour utilisation de faux billets de banque. Lustig avait gagné la discussion. Le shérif n'est jamais revenu le harceler.

LOI

10

FUYEZ LA CONTAGION DE LA MALCHANCE ET DU MALHEUR

PRINCIPE

On peut mourir du malheur d'autrui : les états d'âme sont contagieux. En voulant aider celui qui se noie, vous courez seulement à votre perte. Les malchanceux attirent l'adversité, sur eux-mêmes et aussi, peut-être, sur vous. Préférez la compagnie de ceux à qui tout réussit.

Violation de la loi

Née en 1818 à Limerick en Irlande, Marie Gilbert vint à Paris dans les années 1840 dans le but de faire fortune en qualité de danseuse et d'artiste. Elle prit le nom de Lola Montez (sa mère avait une vague ascendance espagnole) et se prétendit danseuse de flamenco venue d'Espagne. En 1845, sa carrière languissait ; pour survivre, elle se mit à vendre ses charmes qui, très vite, devinrent les plus célèbres de Paris.

Seul un homme pouvait sauver la carrière de danseuse de Lola : Alexandre Dujarier, propriétaire du journal le plus lu en France, *La Presse*, où il était lui-même critique artistique. Elle décida de le séduire. Elle se renseigna sur lui et découvrit qu'il se promenait à cheval tous les matins. Excellente cavalière elle-même, elle partit à cheval un matin et, « accidentellement », le bouscula. Bientôt ils allèrent se promener tous les jours ensemble. Quelques semaines plus tard, elle s'installait chez lui. Pendant un certain temps, ils furent heureux. Avec l'aide de Dujarier, Lola reprit sa carrière de danseuse. En dépit de la différence de classe sociale, Dujarier annonça à ses amis qu'il allait l'épouser au printemps. (Lola ne lui avait jamais avoué qu'elle avait convolé à dix-neuf ans avec un Anglais et qu'elle était encore légalement mariée.) Mais bien que Dujarier fût profondément amoureux, sa vie devint alors peu à peu un enfer.

Ses affaires périclitèrent et ses amis influents commencèrent à l'éviter. Un jour Dujarier fut invité à une soirée qui serait fréquentée par les jeunes gens les plus fortunés de Paris. Lola voulait y aller aussi mais il refusa et partit seul. Ce fut leur première querelle. Dujarier s'enivra désespérément et insulta le très influent critique dramatique Jean-Baptiste Rosemond de Beauvallon – sans doute celui-ci avait-il tenu des propos désobligeants sur Lola. Au matin, Beauvallon le provoqua en duel ; c'était un des meilleurs tireurs de France. Dujarier essaya de s'excuser mais le duel eut lieu et il fut tué. Ainsi se termina la vie de l'un des jeunes gens les plus prometteurs de la société parisienne. Anéantie, Lola quitta Paris.

En 1846, Lola Montez se trouvait à Munich où elle décida de faire la conquête du roi Louis de Bavière. Le meilleur moyen, découvrit-elle, était de passer par son aide de camp Otto, comte von Rechberg, qui avait un faible pour les jolies filles. Un jour que le comte prenait son petit déjeuner à la terrasse d'un café, Lola passa par là à cheval, fut « accidentellement » jetée à bas de sa monture et atterrit pratiquement sur les genoux de Rechberg. Le comte fut émerveillé. Il promit de la présenter à Louis de Bavière et organisa pour Lola une audience. Elle arrivait dans l'antichambre lorsqu'elle entendit le roi dire qu'il n'avait que faire de recevoir une étrangère à la recherche de faveurs. Lola repoussa les sentinelles et entra dans les appartements royaux. Dans la bousculade, sa robe fut déchirée (par une sentinelle ? par elle-même ?) et, à la stupéfaction de tous et plus particulièrement du roi, elle se retrouva la poitrine dénudée. Le roi accorda immédiatement une audience à Lola. Deux jours plus tard, elle faisait ses débuts sur la scène bavaroise ; les critiques furent féroces mais cela n'empêcha pas Louis d'organiser d'autres spectacles.

La noisette et le campanile

Une noisette fut emportée par un corbeau au sommet d'un haut campanile et là, en tombant dans une fissure, échappa à un destin fatal. Elle supplia au nom du Ciel le mur de l'abriter, louant sa hauteur, sa beauté et le son admirable de ses cloches. « Hélas, continua-t-elle, je n'ai pu tomber sous les branches verdoyantes de mon vieux père et reposer sur la terre sous ses feuilles tombées, mais au moins ne m'abandonnez pas. Quand je me suis trouvée dans le bec du cruel corbeau, j'ai fait le vœu, si je survivais, de finir ma vie dans un petit trou. » À ces mots, le mur, touché de compassion, accepta volontiers d'abriter la noisette dans le trou où elle était tombée. En peu de temps, la noisette germa : ses racines se glissèrent dans les crevasses des pierres et des pousses montèrent vers le ciel. Elles dépassèrent bientôt le bâtiment ; les épaisses racines noueuses lézardèrent les murs en déchaussant les vieilles pierres. Alors le mur se lamenta, mais trop tard, sur la cause de sa destruction et en peu de temps tomba en ruine.

Léonard de Vinci, 1452-1519

Simon Thomas estoit un grand medecin de son temps. Il me souvient que me rencontrant un jour à Thoulouse chez un riche vieillard pulmonique, et traittant avec luy des moyens de sa guarison, il luy dist, que c'en estoit l'un, de me donner occasion de me plaire en sa compagnie : et que fichant ses yeux sur la frescheur de mon visage, et sa pensée sur cette allegresse et vigueur, qui regorgeoit de mon adolescence : et remplissant tous ses sens de cet estat florissant en quoy j'estoy lors, son habitude s'en pourroit amender : Mais il oublioit à dire, que la mienne s'en pourroit empirer aussi.

MONTAIGNE, 1533-1592, ESSAIS, LIVRE I

Louis était, selon ses propres termes, « ensorcelé » par Lola. Il commença à paraître en public avec elle à son bras, puis il acheta et meubla un appartement pour elle sur un des boulevards les plus chics de Munich. Bien que connu pour son avarice et son manque d'imagination, il couvrit Lola de cadeaux et écrivit pour elle des poèmes. Elle était devenue sa maîtresse favorite et, du jour au lendemain, fut catapultée au faîte de la renommée et de la richesse.

Lola perdit alors tout sens de la mesure. Un jour qu'elle se promenait à cheval et qu'un vieil homme la retardait, elle le fouetta avec sa cravache. Une autre fois, son chien qu'elle ne tenait pas attaqua un passant et, au lieu d'aider la victime à se dégager, elle le frappa avec la laisse. Des incidents comme ceux-ci scandalisaient les conservateurs bavarois, cependant Louis soutenait Lola et obtint même qu'elle soit naturalisée bavaroise. L'entourage du roi tenta de le mettre en garde contre les dangers de cette aventure mais ceux qui critiquaient Lola étaient sommairement renvoyés.

Tandis que les sujets qui avaient tant aimé leur roi manifestaient ouvertement leur manque de respect à son égard, Lola fut faite comtesse, on lui bâtit un palais et elle commença à s'immiscer dans les affaires politiques, conseillant Louis sur la conduite des affaires publiques. Elle était la personne la plus puissante du royaume. Son influence sur le cabinet du roi ne fit que croître et elle traitait les autres ministres avec dédain. Des émeutes éclatèrent dans tout le royaume. Ce pays pacifique était au bord de la guerre civile et partout les étudiants scandaient : « *Raus mit Lola !* »

En février 1848, Louis dut céder à la pression. Avec grande tristesse, il chassa Lola de Bavière. Elle partit, non sans un substantiel dédommagement. Pendant les cinq semaines qui suivirent, le courroux des Bavarois se retourna contre le roi qu'ils avaient tant aimé. En mars de cette année-là, il dut abdiquer.

Lola Montez partit en Angleterre. Plus que toute autre chose, elle avait besoin de respectabilité et, en dépit du fait qu'elle était déjà mariée (elle n'avait toujours pas divorcé de l'Anglais qu'elle avait épousé des années auparavant), elle jeta son dévolu sur George Trafford Heald, jeune officier plein d'avenir et fils d'un avocat de renom. Il avait dix ans de moins qu'elle et aurait pu choisir une épouse parmi les jeunes filles les plus jolies et les plus fortunées de la société anglaise, mais il succomba aux charmes de Lola. Ils se marièrent en 1849. Très vite accusée de bigamie, elle ne se présenta pas au procès et s'enfuit avec son mari en Espagne. Ils se querellèrent horriblement et Lola lui donna même un coup de couteau. Finalement, elle le renvoya. De retour en Angleterre, il découvrit qu'il avait perdu son poste dans l'armée. Mis au ban de la société, il se réfugia au Portugal où il vécut quelques mois dans la pauvreté avant de se noyer dans un accident de bateau.

Quelques années plus tard, l'éditeur qui publiait l'autobiographie de Lola Montez fit faillite.

En 1853, Lola partit pour la Californie où elle épousa un certain Pat Hull. Leur liaison fut aussi tumultueuse que les précédentes et elle le quitta pour un autre. Hull, déprimé, se mit à boire et mourut quatre ans plus tard, encore relativement jeune.

Beaucoup de choses sont contagieuses. La torpeur peut être contagieuse, le bâillement aussi. Dans une stratégie à grande échelle, quand l'ennemi s'agite et montre une tendance à la précipitation, restez tranquille. Faites preuve d'un grand calme et l'ennemi se détendra. Son esprit sera sensible à votre contagion : instillez-y l'insouciance de l'ivrogne, l'ennui ou même la faiblesse.

MIYAMOTO MUSASHI, XVIIe SIÈCLE, LE TRAITÉ DES CINQ ANNEAUX

À l'âge de quarante et un ans, Lola abandonna ses belles toilettes et ses parures et se convertit. Elle parcourut toute l'Amérique, donnant des conférences sur des thèmes religieux, habillée de blanc et coiffée d'un chapeau blanc ressemblant à une auréole. Elle mourut deux ans après, en 1861.

Interprétation

Lola Montez attirait les hommes par des stratagèmes, mais son pouvoir sur eux allait bien au-delà de l'attrait amoureux. C'est grâce à sa force de caractère qu'elle gardait ses amants sous sa coupe. Les hommes étaient entraînés dans le tourbillon qu'elle créait. Ils se sentaient confus, bouleversés, et la force des émotions qu'elle suscitait leur donnait l'illusion d'être plus intensément vivants.

Comme en cas de contagion, les problèmes ne survenaient qu'après un temps d'incubation. L'instabilité foncière de Lola agaçait ses amants. Ils se retrouvaient happés par ses problèmes mais leur attachement pour elle leur donnait le désir de l'aider. Hélas, là était le point crucial de leur maladie, car personne ne pouvait rien pour Lola Montez, ses problèmes étaient trop profonds. Une fois que l'amant s'identifiait à eux, il était perdu, lui-même emporté dans des querelles. La contagion touchait sa famille, ses amis et, dans le cas de Louis de Bavière, le pays tout entier. Soit on coupait tout lien avec elle, soit on courait à la catastrophe.

Ce caractère contagieux n'est pas exclusivement féminin. Il est fondé sur une instabilité intérieure qui se transmet à l'entourage, attirant les calamités. C'est presque un désir de destruction et de déstabilisation d'autrui. On peut passer une vie entière à étudier la pathologie de ces types de personnes, mais ne perdez pas votre temps : tirez-en juste la leçon. Quand vous soupçonnez d'être en présence d'un individu de ce genre, ne discutez pas, n'essayez pas de l'aider, ne le présentez pas à vos amis ou vous serez pris dans son filet. Fuyez la contagion ou supportez-en les conséquences.

Il ne faut pas prendre un imbécile pour une personne cultivée, même si l'on peut considérer un homme de talent comme sage ; ne confondez pas un ignorant qui s'abstient avec un véritable ascète. Ne vous mêlez pas aux hommes stupides, surtout s'ils se croient sages. Et ne soyez jamais fier de votre ignorance. N'ayez de relations qu'avec des hommes de bonne réputation ; parce que c'est ainsi que l'on arrive soi-même à une bonne réputation. N'avez-vous pas observé l'huile de sésame quand on y mêle des roses ou des violettes ? Quand elle est restée quelque temps en contact avec les roses ou les violettes, elle cesse d'être de l'huile de sésame et on l'appelle huile de rose ou huile de violette.

KAI KA'US IBN
XIe SIÈCLE,
UN MIROIR POUR
LES PRINCES

> Ce Cassius là-bas a l'air bien maigre et famélique ; il pense trop. […]
> Je voudrais qu'il fût plus gras, mais je ne le crains point. Pourtant,
> si ma gloire était accessible à la crainte, je ne sais quel homme
> j'éviterais aussi volontiers que ce sec Cassius. […] Des hommes tels
> que lui n'ont jamais le cœur à l'aise, tant qu'ils voient un plus
> grand qu'eux-mêmes : et voilà pourquoi ils sont dangereux.
>
> WILLIAM SHAKESPEARE (1564-1616), *Jules César,* traduit par François-Victor Hugo

Les clefs du pouvoir

Ceux parmi nous qui sont malchanceux à la suite d'un concours de circonstances sur lequel ils n'ont aucun contrôle méritent tout notre soutien et notre sympathie. Mais il y a les autres, ceux qui ne sont pas nés dans la malchance ou le malheur mais qui les attirent par leur destructivité et leur effet déstabilisant sur autrui. Ce serait bien si nous pouvions les aider à se relever, à changer leur schéma de pensée, mais le plus souvent ce sont eux qui finissent par nous infiltrer et nous transformer. La raison en est simple :

les êtres humains sont extrêmement sensibles aux humeurs, aux émotions et même aux manières de penser de ceux qui les côtoient.

Ceux qui sont incurablement malheureux et instables ont un pouvoir contagieux particulièrement fort parce que leur personnalité et leurs émotions sont très intenses. Ils se présentent souvent comme des victimes et il est difficile, au début, de comprendre qu'ils sont eux-mêmes à l'origine de leur malheur. Avant que vous ne vous soyez aperçu de la véritable nature de leurs problèmes, vous êtes déjà contaminé.

Comprenez bien ceci : dans le jeu du pouvoir, ceux avec qui vous vous associez ont une importance cruciale. Le risque que vous courez en vous associant à des « agents infectieux » est que vous perdrez une énergie et un temps précieux à essayer de vous en libérer. Par une sorte d'amalgame, vous en pâtirez aussi aux yeux des autres. Ne sous-estimez jamais les dangers de la contagion.

Il y a plusieurs sortes d'agents infectieux dont il faut se méfier mais l'un des plus insidieux est l'insatisfait chronique. Cassius, par exemple, qui conspira contre Jules César, était chroniquement rongé par l'envie : il ne pouvait tout simplement pas supporter la présence de quelqu'un de plus grand talent que lui. C'est probablement parce que César avait perçu chez lui cette constante aigreur qu'il lui préféra Brutus pour le poste de prêteur urbain. Cassius rumina sa rancune, et sa haine pour César devint pathologique. Brutus lui-même, fervent républicain, n'aimait pas la dictature ; s'il avait eu la patience d'attendre la mort de César, il serait parvenu au pouvoir et aurait pu pallier le désastre provoqué par le gouvernement du dictateur. Mais Cassius lui communiqua sa rancœur, lui ressassant chaque jour les mauvaises actions de César. Il finit par convaincre Brutus de faire partie de la conjuration. C'était le début d'une grande tragédie. Combien de malheurs auraient pu être évités si Brutus avait appris à craindre le pouvoir de la contagion !

Il n'y a qu'un remède à la contagion : la quarantaine. Mais, le temps de prendre conscience du problème, il est souvent trop tard. Une Lola Montez vous subjugue, un Cassius vous intrigue par sa nature confiante et la profondeur de ses sentiments. Comment vous protéger contre des virus aussi insidieux ? Il faut juger les gens sur les effets qu'ils ont sur le monde et non sur les causes auxquelles ils imputent leurs malheurs. Les agents infectieux se reconnaissent par la malchance qu'ils attirent sur eux-mêmes, leur passé tourmenté, la longue liste de leurs relations brisées, leur carrière instable et la grande force de leur ascendant qui vous balaie et vous fait perdre tout bon sens. Méfiez-vous de ces signes ; apprenez à reconnaître le mécontentement dans leurs yeux. Plus important que tout, ne les prenez pas en pitié. Ne montez pas dans leur galère en essayant de les aider. Cela ne changera rien pour eux, mais vous serez déstabilisé.

Image : Un virus. Invisible, il s'infiltre sans prévenir et se diffuse lentement en silence. Le temps d'en prendre conscience, il est déjà profondément installé en vous.

Il existe pourtant une contagion positive, plus aisée peut-être à comprendre : certains attirent le bonheur par leur gaieté, leur entrain et leur intelligence. C'est un plaisir de les fréquenter ; associez-vous à eux pour partager la prospérité qu'ils attirent.

Cela s'applique à bien plus que la gaieté et le succès : toutes les qualités positives sont contagieuses. Talleyrand, malgré ses comportements insolites et intimidants, surpassait paraît-il tous les Français en grâce aristocratique et en esprit. Il était issu de la vieille noblesse et, en dépit de sa foi dans la démocratie et la République, il en avait gardé les manières courtoises. À bien des égards, son contemporain Napoléon était le contraire – un paysan corse, taciturne et mal léché, parfois violent.

Personne n'admirait plus Talleyrand que Napoléon. Il enviait à son ministre son aisance, son esprit, sa capacité à charmer les femmes. Il gardait Talleyrand auprès de lui, espérant à son contact s'imprégner de la culture qui lui manquait. Il ne fait aucun doute que Napoléon changea pendant son règne. Beaucoup de ses angles aigus s'adoucirent grâce à l'influence de Talleyrand.

Utilisez à votre avantage le côté positif de cette osmose émotionnelle. Si par exemple vous êtes avare par nature, ce défaut vous limitera toujours ; seules les âmes généreuses connaissent la grandeur. Associez-vous donc à des personnes généreuses et, par contagion, ce qui est étriqué en vous se relâchera. Si vous êtes de nature sombre, côtoyez des gens gais. Si vous êtes enclin à la solitude, forcez-vous à fréquenter des individus sociables. Ne vous associez jamais avec ceux qui partagent vos défauts : ceux-ci se renforceraient mutuellement et vous ne feriez aucun progrès. Fondez vos relations uniquement sur les affinités positives. Que cette loi soit pour vous une règle de vie et elle vous profitera mieux que toutes les thérapies du monde.

> Autorité : Connaître les gens heureux, pour s'en servir ; et les malheureux, pour s'en écarter. D'ordinaire, le malheur est un effet de la folie ; et il n'y a point de contagion plus dangereuse que celle des malheureux. Il ne faut jamais ouvrir la porte au moindre mal, car il en vient toujours d'autres après, et même de plus grands qui sont en embuscade. (Baltasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

A contrario

Cette loi n'admet pas d'exception. Son application est universelle. Il n'y a rien à gagner en s'associant à ceux qui vous contaminent avec leurs malheurs ; on ne peut obtenir pouvoir et bonne fortune qu'au contact de ceux qui réussissent. Vous courez les plus grands dangers si vous ne tenez pas compte de cette loi.

LOI

11

RENDEZ-VOUS INDISPENSABLE

PRINCIPE

Pour garder votre indépendance, vous devez faire en sorte que l'on ne puisse se passer de vous. Plus on compte sur vous, plus vous êtes libre. Tant que vous serez le garant du bonheur et de la prospérité des autres, vous n'aurez rien à craindre. Faites en sorte qu'ils n'en sachent jamais assez pour se débrouiller seuls.

Violation de la loi

Il était une fois au Moyen Âge un soldat mercenaire – un *condottiere*, l'histoire n'a pas retenu son nom – qui sauva la ville de Sienne d'un agresseur étranger. Comment les bons citoyens de Sienne pouvaient-ils le récompenser ? Aucune somme d'argent, aucun honneur ne valait la sauvegarde de leur liberté. Les citoyens envisagèrent de faire de lui le maire de la ville mais même cela, à leurs yeux, n'était pas une gratification suffisante. À la fin, l'un d'entre eux se leva devant le conseil et déclara : « Tuons-le, et ensuite désignons-le comme notre saint patron. » Ainsi fut fait.

Le comte de Carmagnola était l'un des condottieri les plus braves et les plus valeureux. En 1442, vers la fin de sa vie, il était au service de la cité de Venise, engagée à l'époque dans une interminable guerre contre Florence. Le comte fut soudain rappelé à Venise. Très populaire dans la cité, il fut reçu avec toutes sortes d'honneurs et de fastes. Ce soir-là, il devait dîner avec le doge en personne, au palais. En chemin, cependant, il remarqua que le garde qui l'escortait lui faisait prendre une direction inattendue. En traversant le fameux pont des Soupirs, il réalisa soudain qu'on l'emmenait au donjon. On l'accusa d'un crime inventé de toutes pièces et le jour suivant, devant une foule horrifiée qui ne comprenait pas sa brusque disgrâce, il fut décapité en place Saint-Marc.

Interprétation

Beaucoup de grands condottieri de la Renaissance italienne subirent le même sort que le saint patron de Sienne et le comte de Carmagnola : ils avaient beau gagner bataille sur bataille, ils finissaient bannis, emprisonnés ou exécutés. Le problème n'était pas l'ingratitude ; c'était plutôt qu'il y avait pléthore de talentueux et vaillants condottieri. Comme ils étaient remplaçables, leur tête ne valait pas cher. Plus ils avançaient en âge, plus ils devenaient puissants et exigeants, il valait mieux se débarrasser d'eux et engager des mercenaires plus jeunes et moins chers à leur place. Tel fut le sort du comte de Carmagnola dont l'impudence lui avait fait oublier qu'il n'était pas absolument irremplaçable.

Tel est le sort (à un degré moindre, on peut l'espérer) de ceux qui ne se rendent pas indispensables. Tôt ou tard se présente un jeune aussi compétent, plus fringant, moins coûteux que lui – moins encombrant en somme.

Assurez-vous que vous êtes le *seul* à faire ce que vous faites, que votre sort et le sort de ceux qui vous emploient sont inextricablement liés. Faute de quoi, vous serez un jour ou l'autre conduit au pont des Soupirs.

LES DEUX CHEVAUX

Deux chevaux portaient chacun une charge. Le cheval de devant allait bon train mais celui qui marchait derrière était paresseux. Les charretiers se mirent peu à peu à transférer sa charge sur celui de devant ; quand ils l'eurent délesté, ce cheval dit gaiement à l'autre : « Trime et sue sang et eau ! Plus tu t'acharnes, plus tu souffriras. » Lorsqu'ils arrivèrent à la taverne, le propriétaire dit : « Pourquoi devrais-je nourrir deux chevaux quand un seul m'a suffi pour tout transporter ? Je ferais mieux de donner au bon cheval toute la nourriture qu'il veut et de couper le cou à l'autre ! Au moins, j'en tirerai le cuir. » Ainsi fut fait.

LÉON TOLSTOÏ, 1828-1910, FABLES

Respect de la loi

Quand Otto von Bismarck devint député au Parlement prussien en 1847, il était âgé de trente-deux ans et n'avait ni partisan ni ami. Considérant le paysage politique, il décida que son intérêt n'était pas de s'allier avec les parlementaires, qu'ils soient libéraux ou conservateurs, de s'inféoder à tel ou tel ministre ni surtout de flatter le peuple. Pour allié, il visa le roi,

LE CHAT QUI ALLAIT SON CHEMIN TOUT SEUL

Alors la Femme rit et déposa devant le Chat un bol de bon lait blanc bien chaud et dit : « Ô Chat, tu es aussi habile qu'un homme, mais souviens-toi que notre marché ne fut conclu ni avec l'Homme ni avec le Chien, et j'ignore ce qu'ils feront lorsqu'ils rentreront. – Que m'importe, dit le Chat. Du moment que j'ai ma place dans la Caverne près du feu et mon bon lait blanc bien chaud trois fois par jour, je me moque de l'Homme et du Chien. » … et depuis ce jour jusqu'à aujourd'hui, ma Mieux-Aimée, trois Hommes sur cinq ne manqueront jamais de jeter des choses à un Chat chaque fois qu'ils en rencontreront un et tous les Chiens lui courront après pour le faire grimper à un arbre. Mais le Chat respecte lui aussi sa part du marché. Il tuera les souris et il sera gentil avec le Bébé tant qu'il sera dans la maison, pourvu qu'il ne lui tire pas la queue trop fort. Mais lorsqu'il a fait tout ça et entre-temps, quand la lune se lève et que la nuit vient, il est encore le Chat qui va son chemin tout seul et pour lui tous les endroits se valent. Alors il part dans les Bois Humides et Sauvages ou dans les Arbres Humides et Sauvages ou bien sur les Toits Humides et Sauvages, en agitant sa queue sauvage et en s'en allant solitaire et sauvage.

RUDYARD KIPLING, 1865-1936, HISTOIRES COMME ÇA, traduit par Jean Esch et André Divault

Frédéric-Guillaume IV. C'était un choix pour le moins étrange car Frédéric était loin d'être puissant. Faible, irrésolu, il capitulait constamment devant les députés libéraux ; cet homme sans caractère représentait tout ce que Bismarck détestait, personnellement et politiquement. Pourtant, Bismarck s'attacha nuit et jour à lui plaire. Quand les députés s'insurgeaient contre les décisions ineptes du monarque, Bismarck était le seul à les justifier.

Il fut récompensé : en 1851, Bismarck fut nommé ministre et put enfin se mettre à l'œuvre. Forçant la main du roi, il obtint que celui-ci réforme l'armée, résiste aux libéraux, bref, fasse exactement ce qu'il souhaitait. Il le mit au défi de se montrer ferme et de gouverner avec panache. Il renforça ainsi, petit à petit, le pouvoir du roi jusqu'à ce que la Prusse redevienne une authentique monarchie.

En 1858, atteint de démence, Frédéric-Guillaume IV abandonna la régence à son frère qui, à sa mort en 1861, devint Guillaume Ier. Celui-ci ne ressentait qu'aversion pour Bismarck et n'avait nulle intention de le garder. Mais sa situation était la même que celle de son frère : une profusion d'ennemis en voulaient à son pouvoir. Il songea même à abdiquer, par faiblesse de caractère face à une situation précaire et dangereuse. Mais Bismarck, une fois encore, était là. Il appuya le nouveau roi, renforça son autorité et lui fit mener des actions fermes et décisives. Le roi, incapable de se passer du bouclier qu'était Bismarck, le nomma Premier ministre en dépit de son antipathie pour lui. Ils étaient souvent en désaccord politique – Bismarck étant beaucoup plus conservateur – mais le roi admettait sa dépendance. Chaque fois que le Premier ministre menaçait de démissionner, le roi cédait. C'était en fait Bismarck qui gouvernait.

Des années plus tard, la politique menée par Bismarck en tant que Premier ministre conduisit les principaux États allemands à s'unir en une seule entité politique sous l'égide de la Prusse. Bismarck obtint alors du roi qu'il se laissât couronner empereur. En réalité, c'était lui, Bismarck, qui avait atteint la plus haute marche du pouvoir. Bras droit de l'empereur, chancelier et prince, il était le vrai maître du *Reich*.

Interprétation

N'importe quel jeune loup nourrissant des ambitions politiques dans l'Allemagne des années 1840 aurait tenté de gravir les marches du pouvoir en s'appuyant sur les hommes les plus puissants de l'époque. Bismarck voyait les choses différemment. Joindre ses forces aux grands de ce monde peut se révéler stupide : ils l'auraient avalé comme le doge de Venise avait supprimé le comte de Carmagnola. Personne de fort ne devient dépendant de qui que ce soit. Si on est ambitieux, il est plus sage de rechercher des maîtres ou des chefs faibles à dominer. On devient leur force, leur intelligence, leur colonne vertébrale. Le vrai pouvoir est là ! S'ils se débarrassent de vous, leur indispensable conseiller, tout s'écroule.

Nécessité fait loi. Les gens agissent rarement sans y être contraints. Si on ne se rend pas indispensable, on se fait rejeter à la première occasion. Si, d'un autre côté, on comprend les lois du pouvoir et que les autres

dépendent de soi pour leur bien-être, si l'on peut contrer leurs faiblesses « par le fer et le sang » selon l'expression de Bismarck, alors on peut survivre à ses maîtres, comme lui. On tire tous les bénéfices du pouvoir, sans en subir les inconvénients.

> Le prince doit donc, s'il est doué de quelque sagesse, imaginer et établir un système de gouvernement tel, qu'en quelque temps que ce soit, et malgré toutes les circonstances, les citoyens aient besoin de lui : alors il sera toujours certain de les trouver fidèles.
>
> NICOLAS MACHIAVEL (1469-1527), *Le Prince*, traduit par Jean-Vincent Périès

LES CLEFS DU POUVOIR

Le pouvoir ultime est celui qui permet d'obtenir des autres ce que l'on désire. Quand on y parvient sans forcer les gens ni les blesser, quand ils accordent volontiers ce que l'on souhaite, on détient un indéniable pouvoir. Le meilleur moyen de parvenir à cette situation est de créer une relation de dépendance. C'était par exemple, sous Louis XIII, le cas du père Joseph, de son vrai nom Jean-François Leclerc du Tremblay, capucin et conseiller occulte de Richelieu : celui-ci, incapable de fonctionner sans lui, avait besoin de cette « Éminence grise » – sobriquet du moine devenu doublure du cardinal.

Liez-vous si étroitement au travail du maître que le fait de vous écarter lui apporte les plus grandes difficultés, ou du moins lui fasse perdre un temps considérable à former un remplaçant. Une fois une telle relation établie, vous avez les mains libres et l'influence nécessaire pour que le maître se plie à votre volonté. Dans l'exemple classique du conseiller du trône, c'est l'éminence grise qui a la maîtrise de la situation. Bismarck n'a eu besoin d'intimider ni Frédéric-Guillaume IV ni Guillaume Ier pour qu'ils obéissent à ses ordres. Il leur a simplement fait comprendre que s'il n'obtenait pas ce qu'il voulait, il s'en irait, les abandonnant dans le maelström de la vie politique. Les deux rois devinrent ainsi des marionnettes entre ses mains.

N'imitez pas ceux qui croient que la forme ultime de pouvoir est l'indépendance. Le pouvoir implique une relation entre des personnes ; on a toujours besoin des autres comme alliés, comme pions ou même comme maîtres fantoches, c'est-à-dire hommes de paille. L'homme totalement indépendant vit dans une cabane au fond des bois : il a la liberté d'aller et venir, mais il n'a pas de pouvoir. L'idéal est de faire dépendre les autres de soi au point que l'on jouisse d'une sorte d'indépendance inversée : c'est le besoin que le maître a d'elle qui garantit la liberté de l'éminence grise.

Louis XI (1423-1483), surnommé « l'universelle araigne », avait un faible pour l'astrologie. Il y avait à la cour un astrologue ; celui-ci prédit un jour que telle dame mourrait sous huitaine. Quand cela se réalisa, Louis fut terrifié : soit l'homme avait assassiné la dame pour prouver sa compétence, soit il était si versé dans sa science que ses pouvoirs menaçaient le roi lui-même. Dans les deux cas, il méritait la mort.

L'ORME ET LA LIANE

Une jeune liane extravagante, follement éprise d'indépendance et désireuse de partir à l'aventure, dédaigna l'alliance que lui proposait l'orme solide qui poussait auprès d'elle et recherchait son étreinte. Ayant atteint une petite hauteur sans aucun support, elle lança ses minces rameaux jusqu'à une longueur tout à fait extraordinaire et interpella son voisin pour lui faire remarquer combien elle avait peu besoin de son aide. « Pauvre arbrisseau vaniteux, répliqua l'orme, quelle conduite inconséquente ! Si tu faisais preuve d'une indépendance véritable, tu aurais pris soin de faire épaissir ton tronc au lieu de te répandre en vain feuillage. Je parie que bientôt tu vas ramper ; hélas, tu imites en cela bien des êtres humains qui, gonflés de vanité, méprisent toute économie et, pour soutenir un moment leur vain désir d'indépendance, épuisent la source même de leur dépense frivole. »

ROBERT DODSLEY, 1703-1764, FABLES

Un soir, Louis convoqua l'astrologue à ses appartements, dans la plus haute chambre, et ordonna à ses gens que, au signal, ils s'en saisissent pour le défenestrer. Arriva le mage. Avant de donner le signal, Louis XI voulut lui poser une dernière question : « Vous prétendez connaître l'astrologie et pouvoir prédire quand les gens mourront ; dites-moi comment vous mourrez vous-même, et dans combien de temps. – Je mourrai tout juste trois jours avant Votre Majesté », répliqua l'astrologue. Le roi ne donna jamais le signal fatidique et l'homme eut la vie sauve. L'« universelle araigne » protégea dès lors son astrologue comme la prunelle de ses yeux, le couvrit de cadeaux et le fit suivre par les meilleurs médecins de la cour. L'astrologue survécut à Louis XI de plusieurs années : peut-être était-il de piètre conseil, mais il maîtrisait les techniques du pouvoir.

Voilà le modèle : asservissez les autres. Si le fait de se débarrasser de vous signifie pour lui le désastre, voire la mort, le maître n'osera pas tenter le sort. Il y a de nombreux moyens de parvenir à telle fin ; le meilleur est de posséder un talent ou une compétence irremplaçables.

Pendant la Renaissance, la clef de la réussite pour un artiste était la protection d'un mécène. Michel-Ange y réussit mieux que tout autre, avec le pape Jules II. Mais ils se querellèrent à propos de la tombe en marbre du pontife et Michel-Ange, vexé, quitta Rome. Au grand étonnement de l'entourage du pape, ce dernier non seulement ne lui supprima pas son appui mais le fit mander et, à sa manière hautaine, pria l'artiste de rester : Michel-Ange, il le savait, pouvait trouver un autre mécène, mais lui-même ne trouverait jamais un autre Michel-Ange.

Il n'est pas nécessaire d'avoir le génie de Michel-Ange ; il suffit d'avoir un talent qui vous distingue du reste de la foule. Il faut créer une situation dans laquelle vous puissiez passer à un autre maître ou mécène, mais sans que votre maître actuel puisse vous trouver un remplaçant. Et si vous n'êtes pas réellement indispensable, il faut en avoir l'air et faire en sorte qu'il le croie.

Voilà pourquoi on parle de sorts entremêlés : comme le lierre autour du chêne, on s'enroule autour de la source de pouvoir, en sorte de ne pas être éliminé sans conséquences graves. D'ailleurs, il n'est pas indispensable de grimper directement au chêne : on peut parasiter le lierre, à condition que celui-ci soit inextricablement lié à lui.

Un jour, Harry Cohn, président de la Columbia Pictures, reçut une délégation de cadres de son entreprise, passablement agités. C'était en 1951, en pleine chasse aux sorcières communistes menée à Hollywood par la commission sur les activités antiaméricaines. Les directeurs avaient de mauvaises nouvelles : un de leurs employés, le scénariste John Howard Lawson, avait été dénoncé comme communiste. Ils devaient se débarrasser de lui s'ils ne voulaient pas encourir les foudres de la commission.

Harry Cohn était loin d'être un libéral ; de fait, il avait toujours été fervent républicain. Son idole politique était Benito Mussolini, à qui il avait rendu visite et dont le portrait trônait dans son bureau. « Sale communiste » était la pire injure qu'il connût. Pourtant, au grand étonnement des directeurs, Cohn leur annonça qu'il gardait Lawson. Non parce

qu'il était bon dans son domaine – Hollywood regorgeait d'excellents scénaristes – mais à cause de dépendances en chaîne : Lawson était le scénariste d'Humphrey Bogart et Bogart était une star de la Columbia. Si Cohn licenciait Lawson, il tuait la poule aux œufs d'or. Celle-ci avait beaucoup plus d'importance à ses yeux que la perspective de ternir sa réputation en défiant la commission.

Henry Kissinger réussit à survivre à tous les bouleversements de la présidence de Nixon non parce qu'il était le meilleur diplomate du gouvernement ni parce que les deux hommes s'entendaient bien : ils ne partageaient ni croyances ni opinions politiques. Kissinger surnagea parce qu'il était apprécié à de nombreux niveaux de la structure politique : s'il était évincé, on allait au chaos. Le pouvoir de Michel-Ange était *intensif*, il dépendait d'un seul talent : son génie artistique ; celui de Kissinger était *extensif* : il était impliqué dans tant de domaines de l'administration qu'il avait plus d'un atout en main. Il s'était fait beaucoup d'alliés. Quand on parvient à une telle position au cœur d'un réseau d'interdépendances, on est irremplaçable. Toutefois, la forme intensive du pouvoir donne plus de liberté que sa forme extensive parce que ceux qui la possèdent ne dépendent d'aucun maître en particulier ni d'aucune position spécifique de pouvoir.

Pour rendre les autres dépendants de soi, on peut utiliser la tactique de l'espionnage. En perçant les secrets des autres, en accédant à des informations qu'ils ne souhaitent pas dévoiler, on lie son sort au leur. On devient intouchable. Les agents de la police secrète détiennent cette position depuis la nuit des temps : ils peuvent faire et détrôner un roi ou, comme ce fut le cas de J. Edgar Hoover, un président. Mais ce métier comporte tant de risques et de méfiances que son pouvoir en est presque annulé. Il faut toujours rester sur le qui-vive : quel est l'intérêt d'un pouvoir qui n'apporte pas la paix ?

Un dernier point : n'imaginez pas que la dépendance de votre maître à votre égard va vous valoir son affection. En fait, il risque de vous en vouloir et de vous craindre. Mais, pour citer Caligula, « qu'ils me haïssent pourvu qu'ils me craignent ». On peut contrôler la crainte ; l'amour jamais. Le fait de dépendre d'une émotion subtile et changeante telles que l'amour ou l'amitié ne donne que des insomnies. Mieux vaut que les autres dépendent de vous par crainte des conséquences de vous perdre que par amour de votre compagnie.

Image : Une plante grimpante hérissée de nombreuses épines. Sous terre, ses racines se développent profondément et s'étendent. Au-dessus, ses tiges s'emmêlent aux buissons, enlacent les arbres, les poteaux, les balcons. Se débarrasser d'elle exige un tel labeur qu'il est plus facile de la laisser grimper.

Autorité : Se rendre toujours nécessaire. L'homme d'esprit aime mieux trouver des gens dépendants que des gens reconnaissants. Tenir les gens en espérance, c'est courtoisie ; se fier à leur reconnaissance, c'est simplicité. Car il est aussi ordinaire à la reconnaissance d'oublier, qu'à l'espérance de se souvenir. Vous tirez toujours plus de celle-ci que de l'autre. Dès que l'on a bu, l'on tourne le dos à la fontaine ; dès qu'on a pressé l'orange, on la jette à terre. Quand la dépendance cesse, la correspondance cesse aussi, et l'estime avec elle. C'est donc une leçon de l'expérience, qu'il faut faire en sorte qu'on soit toujours nécessaire, et même à son prince. (Baltasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

A contrario

Cette loi comporte une faiblesse : rendre les autres dépendants de vous vous rend dans une certaine mesure dépendant d'eux. Mais essayer de dépasser cela signifie se débarrasser de ceux qui sont au-dessus de vous – c'est-à-dire rester seul, ne dépendre de personne. Telle est l'attitude monopolistique d'un J. P. Morgan ou d'un John D. Rockefeller : éliminer toute concurrence, être totalement le maître. Rendre un marché entièrement captif, c'est l'idéal.

Mais une telle indépendance a un prix : l'isolement. Ceux qui détiennent un monopole sont souvent narcissiques et s'autodétruisent par pression interne. Ils suscitent aussi un profond ressentiment : leurs ennemis s'allient pour les combattre. Le chemin qui mène à la maîtrise complète de la situation est souvent ruineux et stérile. L'interdépendance reste la loi, l'indépendance est une exception rare, souvent fatale. Mieux vaut se placer dans une position de dépendance mutuelle et y rester plutôt que rechercher son contraire. Vous n'aurez pas la pression insoutenable d'être au sommet et le maître au-dessus de vous sera par définition votre esclave, parce que c'est lui qui dépendra de vous.

LOI

12

SOYEZ D'UNE HONNÊTETÉ ET D'UNE GÉNÉROSITÉ DÉSARMANTES

PRINCIPE

Un acte sincère et honnête compense des dizaines de scélératesses. L'honnêteté et la générosité font baisser la garde des plus soupçonneux. Soyez honnête à bon escient, trouvez le défaut de la cuirasse, puis trompez et manipulez à loisir. Un cadeau offert à propos – un cheval de Troie – aura un effet similaire.

[…] Vous voulez savoir comment il est arrivé qu'il a fait de si loin tant de bruit à Paris, que des gens de qualité se sont fait porter en brancards en Hollande, pour être guéris par ce charlatan ; et que d'autres gens d'esprit y sont allés tout exprès pour visiter un si grand homme. Que dirais-je à cela, Monsieur, si ce n'est qu'il est vrai aujourd'hui, de même qu'il a été vrai autrefois, que notre pauvre humanité pourrait être définie par l'inclination au mensonge et par la crédulité : l'homme est un animal crédule et menteur…

Samuel de Sorbières, 1615-1670, relations d'un voyage en Angleterre

Respect de la loi

Un beau jour de 1926, un grand monsieur élégant rendit visite à Al Capone, le gangster le plus redouté de son époque. Il parlait avec un accent européen raffiné et se présenta comme le comte Victor Lustig. Il promit à Al Capone que, s'il lui remettait 50 000 dollars, il pourrait doubler cette somme. Al Capone avait cent fois de quoi couvrir cet « investissement » mais il n'était pas dans ses habitudes de confier pareille somme à un inconnu. Il observa le comte : quelque chose chez lui était différent – son chic, ses manières – aussi Al Capone décida-t-il de jouer le jeu. Il compta lui-même les billets et les tendit à Lustig. « D'accord, comte, déclara Al Capone, je vous donne soixante jours pour doubler cette somme comme vous l'avez dit. » Lustig s'en alla avec l'argent, le déposa dans un coffre à Chicago puis partit à New York où il avait d'autres fers au feu.

Les 50 000 dollars restèrent à la banque. Lustig ne fit aucun effort pour en tirer quoi que ce soit. Deux mois plus tard, il retourna à Chicago, prit l'argent au coffre et retourna chez Capone. Devant les gardes du corps impassibles, il eut un sourire contrit : « Je vous prie d'accepter mes profonds regrets, M. Capone. Je suis désolé de vous annoncer que mon plan a échoué. »

Al Capone se leva lentement. Furieux contre Lustig, il se demandait déjà où il allait jeter son cadavre ; mais le comte mit la main dans la poche de sa veste, en sortit les 50 000 dollars et les déposa sur le bureau. « Voici votre argent, Monsieur, jusqu'au dernier centime. Encore une fois, toutes mes excuses. C'est très embarrassant. Les choses n'ont pas marché comme je l'aurais souhaité. J'aurais pourtant bien aimé doubler cette somme… pour vous et pour moi : Dieu sait combien j'en ai besoin ! Mais le plan n'a pas marché. »

Al Capone se rassit, perplexe. « Je sais que vous êtes un escroc, comte, dit Al Capone. Je l'ai su au moment même où vous êtes entré ici. J'attendais de vous soit 100 000 dollars, soit rien. Mais ça… revoir mon argent… Eh bien ! – Encore une fois, toutes mes excuses, M. Capone, répéta Lustig, tandis qu'il prenait son chapeau et faisait mine se lever. – Seigneur ! Mais vous êtes honnête ! hurla Capone. Si vous êtes dans l'embarras, voici 5 000 dollars pour vous dépanner. » Il compta cinq billets de mille dollars et les lui remit. Le comte parut abasourdi, s'inclina profondément, bredouilla des remerciements et partit avec l'argent.

5 000 dollars : c'était le montant que Lustig s'était fixé.

Interprétation

Le comte Victor Lustig, polyglotte, raffiné et très cultivé, était l'un des plus grands escrocs de son époque. Il était connu pour son audace, sa témérité et, surtout, pour sa profonde connaissance de l'âme humaine. Il faisait le tour d'une personne en quelques minutes, découvrait ses faiblesses et identifiait à coup sûr les crédules. Lustig savait que la plupart des hommes élaborent des défenses contre les voleurs et autres trouble-fête. Ces défenses, le travail de l'escroc consiste à les faire tomber.

Un des plus sûrs moyens d'y arriver est d'avoir l'air sincère et probe. Qui se méfie d'une personne surprise en flagrant délit d'honnêteté ? Lustig utilisa l'honnêteté sélective à de nombreuses reprises mais, avec Al Capone, il battit

des records d'audace. Nul escroc n'aurait osé se mesurer à pareil fauve ; il aurait choisi d'humbles victimes, prêtes à avaler toutes les couleuvres sans une plainte. La peau d'un ennemi d'Al Capone ne valait pas tripette. Mais Lustig avait compris que le célèbre gangster passait sa vie à se méfier des autres. Personne dans son entourage n'était honnête ni généreux, et sa vie en compagnie d'une meute de loups était épuisante, voire déprimante. Un homme comme Al Capone était plus que tout autre sensible à un geste honnête ou généreux : enfin quelqu'un qui ne cherchait pas à le voler !

Le geste d'honnêteté calculée de Lustig désarma Al Capone parce qu'il était inattendu. Un escroc aime surprendre et créer l'incrédulité ainsi, pour mieux distraire et berner sa victime.

Ne craignez pas de mettre cette loi en pratique sur les Al Capone d'aujourd'hui. Grâce à un geste bien calculé d'honnêteté et de générosité de votre part, le pire gredin du royaume vous mangera dans la main.

> Tout est terne quand je n'ai pas au moins une cible en vue.
> La vie me semble vide et déprimante. Je ne puis comprendre
> les gens honnêtes. Leur vie est ennuyeuse à mourir.
>
> COMTE VICTOR LUSTIG (1890-1947)

LES CLEFS DU POUVOIR

La clef de la tromperie réside dans la distraction. Distraire ceux que l'on veut berner permet de se livrer par ailleurs à des manigances qu'ils ne remarqueront pas. Un acte de gentillesse, de générosité ou d'honnêteté est souvent la meilleure distraction parce qu'il désarme les soupçons. La victime devient un enfant, avide d'un simple geste d'affection.

Dans la Chine ancienne, on appelait cela « donner avant de prendre » : le don empêche la victime de remarquer le larcin. C'est un procédé qui a d'innombrables applications pratiques. Le fait de prendre ouvertement quelque chose à quelqu'un est dangereux, même pour les puissants : la victime cherchera à se venger. Il est aussi dangereux de simplement demander ce dont on a besoin, fût-ce le plus poliment du monde : à moins que l'autre n'y voie un intérêt quelconque, il vous en voudra pour votre besoin. Apprenez à donner avant de prendre. Cela dégage le terrain, prévient toute demande ultérieure et, tout bonnement, crée la distraction. Ce beau geste peut prendre nombre de formes : un vrai cadeau, un acte généreux, une gentille faveur, un « honnête » aveu, etc.

L'honnêteté à bon escient est surtout rentable lors d'une première rencontre. La vie est faite d'habitudes et la première impression marque de façon durable. Si quelqu'un vous croit d'emblée honnête, il lui faudra beaucoup pour se convaincre du contraire. Cela vous laissera le temps de manœuvrer.

Jay Gould, comme Al Capone, ne faisait confiance à personne. Il devint multimillionnaire dès l'âge de trente-trois ans, essentiellement grâce à ses mensonges et à son manque de scrupules. À la fin des années 1860, Gould investit beaucoup d'argent dans les titres Erie Railroad pour

découvrir, mais trop tard, que le marché était inondé d'actions factices de cette compagnie. Il risquait de perdre une fortune et allait au-devant de toutes sortes d'ennuis.

Au milieu de cette crise, un certain lord John Gordon-Gordon lui offrit son aide. C'était un Écossais qui prétendait avoir fait fortune en investissant dans les chemins de fer.

Gordon-Gordon engagea des graphologues experts et démontra à Gould que les faussaires étaient des cadres dirigeants de Erie Railroad. Gould lui en fut reconnaissant. Gordon-Gordon lui proposa alors de s'associer avec lui pour prendre dans les Erie Railroad une participation majoritaire. Gould accepta. Pendant un certain temps, l'entreprise fut prospère. Les deux hommes devinrent amis et, chaque fois que Gordon-Gordon demandait à Gould de l'argent pour acheter des actions supplémentaires, ce dernier payait. Soudain, en 1873, Gordon-Gordon liquida ses actions, ce qui lui rapporta une fortune mais fit chuter de manière spectaculaire le cours des actions de Gould. Puis il disparut.

Après recherches, Gould découvrit que le vrai nom de Gordon-Gordon était John Crowningsfield et qu'il était le fils illégitime d'un marin de la marine marchande et d'une serveuse de Londres. De nombreux indices prouvaient que Gordon-Gordon était un escroc, mais son premier acte d'honnêteté et le soutien qu'il avait apporté à Gould avaient tellement aveuglé ce dernier qu'il lui avait fallu perdre des millions pour ouvrir les yeux.

Un acte isolé ne suffit pas toujours. Ce qu'il faut, c'est une réputation d'honnêteté, fondée sur une série d'actions, même insignifiantes. Une fois la réputation établie, tout comme la première impression, il est difficile de l'ébranler.

Le duc chinois Wu, de Cheng, avait décidé de prendre le contrôle du royaume de plus en plus puissant de Hu. Sans faire part à personne de ses intentions, il maria sa fille au roi de Hu. Puis il tint conseil et demanda à ses ministres : « Je veux la guerre. Quel pays devons-nous envahir ? » Comme il s'y attendait, un de ses ministres répliqua : « Il faut envahir le royaume de Hu. » Le duc prit un air contrarié : « Hu est un royaume ami maintenant, pourquoi suggérez-vous de l'envahir ? » Il fit exécuter le ministre pour sa remarque déplacée. Le roi de Hu entendit parler de l'incident et, compte tenu des autres marques d'honnêteté de Wu et de son mariage avec sa fille, il ne prit aucune précaution pour se défendre de Cheng. Quelques semaines plus tard, les forces armées de Cheng balayèrent Hu et prirent le pays, qui ne s'en remit jamais.

L'honnêteté est l'un des meilleurs moyens de désarmer les méfiants, mais ce n'est pas le seul. Tout geste noble et ostensiblement désintéressé fait l'affaire. Peut-être le plus efficace est-il l'acte de générosité. Peu de personnes, même l'ennemi le plus acharné, peuvent résister à un cadeau : c'est donc souvent le meilleur moyen de désarmer votre victime. Un cadeau réveille en nous l'enfant que nous étions et nous fait baisser la garde. Bien que les actes d'autrui nous apparaissent souvent sous leur aspect le plus cynique, on voit rarement le côté machiavélique d'un cadeau. Le cadeau est le parfait alibi d'une tromperie.

Il y a plus de trois mille ans, les Grecs prirent la mer pour aller délivrer la belle Hélène, enlevée par Pâris, et pour raser Troie. Le siège dura dix ans, de nombreux héros furent tués, mais la ville tenait toujours. Un jour, le devin Calchas rassembla les Grecs : « Levez le siège de Troie ! leur dit-il. Vous devez trouver un autre moyen, une ruse. Nous ne pouvons pas prendre Troie par la seule force. Il faut trouver un stratagème. » Le plus rusé des Grecs, Ulysse, proposa de construire un gigantesque cheval de bois, d'y dissimuler des soldats, puis d'en faire cadeau aux Troyens. Pyrrhus, fils d'Achille, protesta : pour lui, cette solution était indigne. Mieux valait laisser des milliers de morts sur le champ de bataille que vaincre de manière aussi sournoise. Mais les Hellènes étaient devant une alternative : soit passer dix ans de plus à prouver leur virilité et leur sens de l'honneur pour finalement périr, soit remporter une victoire rapide. Ils choisirent le cheval, qui fut rapidement construit. L'astuce marcha et Troie tomba. Un seul cadeau avait fait plus pour les Grecs que dix années de batailles.

Image : Le cheval de Troie. Votre ruse est cachée dedans, c'est un magnifique cadeau, irrésistible pour vos ennemis. Les portes s'ouvrent. Une fois à l'intérieur, causez des ravages.

Une générosité ciblée à bon escient doit également faire partie de votre arsenal.

Les Romains faisaient en vain le siège de la ville étrusque de Faléries depuis de longues années. Un jour, un homme sortit de la cité assiégée et amena au général romain Camillus un groupe d'enfants. L'homme était le maître d'école ; les enfants, selon lui, les fils et les filles des habitants les plus nobles et les plus fortunés. Sous le prétexte d'emmener les enfants pour une promenade, il les livrait en otage aux Romains dans l'espoir de se faire bien voir de Camillus, l'ennemi des Étrusques.

Camillus ne garda pas les enfants. Il fit déshabiller le professeur, lui attacha les mains dans le dos, et donna à chaque enfant une verge avec l'ordre de le fouetter tout le long du chemin de retour jusqu'à la ville. Ce geste eut un effet immédiat sur les assiégés. Certes, si Camillus avait retenu les enfants en otage, quelques-uns auraient voté la reddition ; ceux qui auraient continué à se battre l'auraient fait sans enthousiasme. Mais le refus de Camillus de tirer avantage de la situation brisa d'un coup la résistance des Falisques et ils se rendirent. Le général romain avait bien calculé. Dans tous les cas, il n'avait rien à perdre : il savait que la prise d'otage n'aurait pas mis fin à la guerre, du moins pas de la bonne manière. En retournant la situation, il gagna la confiance et le respect de ses ennemis et les désarma. La clémence brise souvent les défenses des opposants les plus entêtés : en touchant le cœur, on ôte à l'autre toute envie de combattre.

Souvenez-vous : en faisant vibrer la corde sensible, des actes calculés de gentillesse peuvent faire d'un Al Capone un enfant crédule. Comme avec toute approche affective, cette tactique doit être pratiquée avec doigté : si votre cible vous démasque, ses sentiments déçus de gratitude et de chaleur se transformeront en méfiance et en haine violente. À moins que votre geste n'apparaisse sincère et chaleureux, ne jouez pas avec le feu.

Autorité : Quand le duc Xian de Jin fut sur le point d'envahir Yu, il offrit un jade et un magnifique attelage. Quand le comte Zhi fut sur le point d'envahir Chou You, il fit cadeau de grands chariots. D'où le proverbe : « Quand vous êtes sur le point de prendre, il faut d'abord donner. » (Han Feizi, philosophe chinois, IIIe siècle av. J.-C.)

A contrario

Quand on a derrière soi un passé de tromperie, on n'abusera personne, quelles que soient l'honnêteté, la générosité et la gentillesse dont on fasse preuve. Cela n'aura d'autre effet que de mettre la puce à l'oreille. Une fois la méfiance éveillée, une soudaine honnêteté n'éveillera que des soupçons. Dans ce cas, mieux vaut se comporter en fripouille.

Le comte Lustig avait monté la plus grande escroquerie de sa carrière : vendre la tour Eiffel à un crédule industriel qui croyait que le gouvernement la mettait aux enchères au poids du métal. L'acheteur était sur le point de remettre l'argent à Lustig, qui se faisait passer pour un fonctionnaire du gouvernement, quand, à la dernière minute, la victime eut des soupçons. Quelque chose le tracassait. Lustig prit conscience de cette soudaine méfiance.

Se penchant vers l'industriel, Lustig expliqua alors à mi-voix combien son traitement était chiche, ses fins de mois difficiles, et ainsi de suite. Au bout de quelques minutes, l'industriel comprit que Lustig était en train de lui demander un pot-de-vin. Et il se détendit. Maintenant, Lustig lui paraissait crédible : tous les fonctionnaires du gouvernement étant corrompus, celui-là ne pouvait faire exception. L'homme se montra intraitable quant au dessous-de-table, mais paya le principal. En simulant une tentative de corruption, Lustig avait joué le fonctionnaire plus vrai que nature. Dans ce cas précis, l'honnêteté eût été malvenue.

À la fin de sa carrière, Talleyrand avait une réputation éprouvée de menteur et de trompeur. Au congrès de Vienne (1814-1815), il racontait des histoires à dormir debout et faisait des remarques saugrenues à des gens qui n'en croyaient pas un mot. Ses mensonges n'avaient d'autre but que de masquer les manœuvres par lesquelles il les dupait pour de bon. Un jour, devant des amis, Talleyrand déclara ainsi avec une apparente sincérité : « En affaires, il faut dévoiler ses cartes. » L'assistance n'en crut pas ses oreilles : un homme qui toute sa vie avait soigneusement caché son jeu était en train de prêcher le contraire ! Des tactiques comme celles-là rendent impossibles à distinguer les vraies duperies des fausses. En acceptant sa réputation de malhonnêteté, Talleyrand préservait sa capacité à tromper.

Rien dans le domaine du pouvoir n'est gravé dans la pierre. Le fait d'être ouvertement enclin à la duperie couvrira parfois vos traces et on vous admirera même pour ce que vous assumez d'être : une franche canaille.

LOI

13

MISEZ SUR L'INTÉRÊT PERSONNEL, JAMAIS SUR LA PITIÉ NI LA RECONNAISSANCE

PRINCIPE

Si vous avez besoin d'un allié, ne lui rappelez pas l'aide que vous lui avez apportée ni les services que vous lui avez rendus, vous le feriez fuir. Mieux vaut faire valoir dans votre demande d'alliance un élément qui lui sera profitable ; insistez sur ce point. Plus il aura à y gagner, plus il fera preuve d'empressement.

Violation de la loi

Au début du XIVe siècle, un simple soldat nommé Castruccio Castracani s'éleva jusqu'à la position de seigneur de la grande ville italienne de Lucques. Les Poggio, une des plus puissantes familles de la cité, l'avaient aidé dans son ascension, jalonnée de traîtrises et de meurtres. Une fois au pouvoir, il les oublia. Son ambition l'emportait sur tout sentiment de gratitude. En 1325, tandis que Castruccio guerroyait contre Florence, principale rivale de Lucques, les Poggio conspirèrent avec d'autres familles de la noblesse pour en finir avec cet homme ambitieux et ingrat.

Les conjurés assassinèrent le gouverneur que Castruccio avait nommé. Des émeutes éclatèrent : les partisans de Castruccio et ceux des Poggio étaient prêts à en découdre. Mais alors que la tension était à son comble, Stefano di Poggio, le plus âgé de sa famille, intervint et apaisa les deux camps. C'était un homme pacifique qui n'avait pas pris part à la conspiration. Il déclara aux siens que l'on allait à un bain de sang inutile. Il insista pour intercéder en leur nom, et persuader Castruccio d'écouter leurs doléances et de satisfaire à ce qu'ils demandaient. Stefano étant le plus âgé et le plus sage du clan, sa famille accepta de recourir à la diplomatie plutôt qu'à l'usage des armes.

Quand la nouvelle de la rébellion parvint à Castruccio, il revint en hâte à Lucques. À son arrivée, les combats avaient cessé grâce à l'intervention de Stefano et un calme surprenant régnait dans la ville. Stefano di Poggio avait imaginé que Castruccio lui serait reconnaissant d'avoir calmé la rébellion, aussi rendit-il visite au prince. Il lui expliqua comment il avait ramené la paix, et implora son pardon. Les rebelles de sa famille, plaida-t-il, n'étaient que des jeunes gens impétueux, des têtes brûlées avides de pouvoir ; cependant, Castruccio ne se rappelait-il pas la générosité dont les Poggio avaient jadis fait preuve envers lui ? Pour toutes ces raisons, dit-il, le grand prince devait leur pardonner et accéder à leurs requêtes. C'était la seule conduite à tenir envers eux, qui avaient à présent déposé les armes et l'avaient d'ailleurs toujours soutenu par le passé.

Castruccio écouta patiemment. Il ne fit paraître nulle colère, nul ressentiment. Il assura à Stefano que la justice prévaudrait et lui demanda d'amener les siens au palais présenter leurs doléances, afin qu'ils puissent tous parvenir à un accord. Tandis que Stefano prenait congé, Castruccio ajouta qu'il remerciait Dieu de l'occasion qu'Il lui donnait là de faire preuve de clémence et de bonté.

Ce soir-là, lorsque les Poggio arrivèrent au grand complet à son palais, Castruccio les fit jeter en prison. Quelques jours plus tard, ils furent tous exécutés, Stefano compris.

LE PAYSAN ET LE POMMIER

Un paysan avait dans son jardin un pommier qui ne portait aucun fruit et ne servait que de perchoir aux hirondelles et aux sauterelles. Il résolut de le couper ; il empoigna sa hache et fit une profonde entaille dans ses racines. Les sauterelles et les hirondelles le supplièrent de ne pas couper l'arbre qui les abritait ; et s'il l'épargnait, elles chanteraient pour le réconforter dans son labeur. Il n'accorda aucune attention à leur requête mais frappa de sa hache un second coup, puis un troisième. Quand il atteignit le creux du tronc, il y trouva une ruche pleine de miel. Il en goûta un rayon, puis laissa tomber sa hache. Considérant l'arbre comme sacré, il en prit désormais grand soin. Certains hommes n'agissent qu'en fonction de leur propre intérêt.

ÉSOPE, VIe SIÈCLE AV. J.-C., FABLES

Interprétation

Stefano di Poggio est l'archétype de ceux qui croient que la justice et la noblesse de leur cause auront force de loi. Certes, les appels à la justice et à la reconnaissance sont parfois entendus, mais le plus souvent ils ont des conséquences désastreuses, surtout face à des Castruccio. Stefano savait que le prince s'était élevé au sommet du pouvoir par la traîtrise et la

violence. Celui-ci avait notamment envoyé à la mort un ami proche et dévoué. Quand on le lui avait reproché, Castruccio avait rétorqué qu'il s'agissait non d'un vieil ami mais d'un récent ennemi.

Un homme comme Castruccio ne connaît que son propre intérêt, et la force. Quand la rébellion commença, la dernière chose à faire était de la calmer et de se mettre à sa merci. Même cette erreur fatale une fois commise, il restait à Stefano di Poggio plusieurs options : il aurait pu offrir de l'argent à Castruccio, lui faire des promesses, souligner que les Poggio pouvaient encore renforcer son pouvoir, par exemple grâce à leur influence sur les plus grandes familles de Rome avec lesquelles un grand mariage aurait pu s'arranger.

Au lieu de quoi, Stefano évoqua le passé et de prétendues dettes de reconnaissance. Non seulement un homme n'est pas obligé d'être reconnaissant, mais la gratitude est souvent un fardeau terrible dont il se débarrasse sans scrupule. Une fois les Poggio morts, Castruccio ne leur devait plus rien.

La plupart des hommes sont tellement personnels qu'au fond rien n'a d'intérêt à leurs yeux qu'eux-mêmes et exclusivement eux. Il en résulte que quoi que ce soit dont on parle, ils pensent aussitôt à eux-mêmes et que tout ce qui, par hasard et du plus loin que ce soit, se rapporte à quelque chose qui les touche, attire et captive tellement toute leur attention qu'ils n'ont plus la liberté de saisir la partie objective de l'entretien ; de même, il n'y a pas de raison valable pour eux dès qu'elle contrarie leur intérêt ou leur vanité.

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788-1860, APHORISMES SUR LA SAGESSE DANS LA VIE, traduit par J.-A. Cantacuzène

RESPECT DE LA LOI

En 433 av. J.-C., juste avant la guerre du Péloponnèse, l'île de Corcyre (aujourd'hui Corfou) et la cité-État de Corinthe étaient au bord du conflit. Les deux parties envoyèrent des ambassadeurs à Athènes pour tenter de gagner les Athéniens à leur cause. Les enjeux étaient importants : celui qui aurait Athènes de son côté était sûr de gagner ; quant au vaincu, le vainqueur serait certainement impitoyable à son égard.

Les Corcyréens parlèrent les premiers. Leur ambassadeur commença par admettre que l'île n'avait jamais aidé Athènes, et qu'elle s'était même alliée à ses ennemis. Il n'y avait aucun lien d'amitié ni de reconnaissance entre Corcyre et Athènes. Oui, reconnut l'ambassadeur, il venait à Athènes en tremblant d'inquiétude pour la sécurité de Corcyre. La seule chose qu'il pouvait offrir était une alliance mutuellement avantageuse : Corcyre avait une formidable marine, à laquelle seuls les Athéniens pouvaient se mesurer ; une alliance entre les deux États créerait une force capable d'intimider Sparte, grande rivale d'Athènes. C'était malheureusement tout ce que Corcyre avait à offrir.

Le représentant de Corinthe prit la parole à son tour et fit un exposé brillant et passionné, très différent du discours sec et terne du Corcyréen. Corinthe, rappela-t-il, avait beaucoup fait pour Athènes par le passé. Que penseraient les autres alliés d'Athènes si la cité renversait ses alliances au détriment d'un ami de toujours ? Peut-être ces alliés dénonceraient-ils leurs accords avec Athènes s'ils voyaient que la loyauté n'était pas reconnue. Il invoqua la loi hellénique et la nécessité de récompenser Corinthe pour ses bienfaits. Pour finir, il dressa la liste complète des innombrables services que Corinthe avait rendus à Athènes et souligna l'importance de témoigner de la gratitude à ses amis.

Après son discours, les Athéniens débattirent en assemblée et votèrent ; au second tour, ils décidèrent à une écrasante majorité de s'allier avec Corcyre et de laisser choir Corinthe.

Interprétation

L'histoire se souvient de la noblesse d'Athènes, pourtant les Athéniens étaient les grands réalistes de la Grèce classique. Pour eux, toute la rhétorique, tous les appels émouvants du monde ne valaient pas un bon argument concret, particulièrement lorsque celui-ci ajoutait à leur pouvoir.

L'ambassadeur de Corinthe n'avait pas compris que ses références à la générosité passée de son pays envers Athènes ne feraient qu'irriter les Athéniens, leur suggérant un sentiment de culpabilité et les mettant en position d'obligés. Peu leur importaient la vieille amitié, les faveurs passées. Ils savaient bien que, même si leurs autres alliés voyaient comme de l'ingratitude l'abandon de Corinthe, ceux-ci ne rompraient probablement pas pour autant avec Athènes, le pouvoir suprême en Grèce. Athènes gouvernait par la force et soumettrait sans hésiter tout allié rebelle. Quand il faut choisir entre le passé et l'avenir, une personne pragmatique opte toujours pour l'avenir et oublie le passé. Les Corcyréens l'avaient compris : il faut parler à de tels interlocuteurs leur propre langage. En fait, la plupart des gens sont pragmatiques ; rares sont ceux qui agissent contre leur propre intérêt.

> Nous ne sommes pas les premiers non plus à nous être comportés de la sorte, il est courant que de tout temps le plus faible se trouve sous la domination du plus fort. Cette situation nous en sommes dignes et vous l'avez reconnu vous-mêmes, jusqu'au moment où par égard pour vos intérêts vous vous êtes mis à vous parer de ces principes de justice ; pourtant nul ne les met en avant et n'y voit un empêchement d'augmenter sa puissance par la force, quand l'occasion s'en présente. Discours du représentant d'Athènes à Sparte
>
> THUCYDIDE (vers 465-395 av. J.-C.), *La Guerre du Péloponnèse,* traduit par Jean Voilquin

Les clefs du pouvoir

Dans la quête du pouvoir, on ne cesse de demander l'aide de plus puissants que soi. C'est là tout un art, car il faut comprendre la personne avec laquelle on traite et ne pas confondre les besoins de l'autre avec les siens.

On échoue souvent parce qu'on est obnubilé par ses propres contraintes et nécessités. On part de l'hypothèse que ceux à qui l'on fait appel sont désintéressés, touchés par les soucis de leur solliciteur, pour qui ils ressentiraient de la sympathie ; or c'est rarement le cas. Parfois, on se réfère à des valeurs plus générales : une grande cause, de grands sentiments comme l'amour, la gratitude. On invoque des principes éternels alors que les réalités simples de la vie quotidienne seraient plus convaincantes. On ne comprend pas que même les plus hauts personnages n'écoutent que leurs propres besoins et que, si l'on ne met pas en jeu leur intérêt personnel, ils ne se soucieront guère des petits ennuis des faibles, qui sont à leurs yeux sans remède et leur font perdre leur temps.

Les missionnaires portugais du XVIe siècle essayèrent pendant des années de convertir les Japonais au catholicisme ; le Portugal avait à l'époque le monopole du commerce entre le Japon et l'Europe. Les missionnaires

remportèrent quelques succès, mais n'atteignirent jamais la classe dirigeante ; au début du XVIIe siècle, leur prosélytisme en était même venu à exaspérer l'empereur du Japon, Ieyasu. Quand les Hollandais arrivèrent en nombre au Japon, Ieyasu fut soulagé. Il avait besoin des Européens pour leur connaissance de la navigation et des armes, et il découvrait enfin des Européens dont le but n'était pas l'évangélisation, mais seulement le commerce. Ieyasu décida d'évincer les Portugais. Dès lors, il ne traita plus qu'avec les pragmatiques Hollandais.

Les Japonais et les Hollandais appartiennent à des cultures extrêmement différentes mais ils ont en commun une préoccupation universelle et intemporelle : leur intérêt personnel. De même, chaque interlocuteur avec lequel on traite est comme une autre civilisation, une terre étrangère dotée d'un passé bien à elle, mais, par-delà les différences, son intérêt personnel répondra toujours aux sollicitations. Ne soyons pas subtils : proposons un précieux savoir-faire qui remplira d'or ses coffres, qui le fera vivre longtemps et heureux. C'est un langage que tout le monde comprend.

Une étape clef du processus consiste à bien cerner la psychologie de l'autre. Est-il vaniteux ? Est-il préoccupé par sa réputation, son rang social ? A-t-il des ennemis qu'il peut vaincre grâce à un accord ? Est-il simplement motivé par l'argent et le pouvoir ?

Quand les Mongols envahirent la Chine au XIIe siècle, ils faillirent anéantir cette civilisation qui prospérait depuis plus de deux millénaires. Leur chef, Gengis Khan, n'y voyait qu'un territoire sans pâturages pour ses chevaux ; il décida de ravager le pays et de raser toutes les villes, sous prétexte qu'il valait mieux « exterminer les Chinois pour laisser pousser l'herbe ». Ce ne fut ni un soldat ni un général ni un roi qui sauva la Chine de la dévastation, mais un certain Yelu Chucai, lui-même un étranger, admirateur de la culture chinoise. Il avait gagné la confiance de Gengis Khan et il le persuada qu'il valait mieux taxer les richesses de la région au lieu de tout détruire : il suffisait de lever des impôts sur chaque habitant du pays. Gengis Khan vit la sagesse de ces propos et suivit ses conseils.

Quand Gengis Khan prit la ville de Kaifeng, après un long siège, il décida de massacrer tous ses habitants comme il l'avait fait des autres villes qui lui avaient résisté. Yelu Chucai lui suggéra alors que les meilleurs artisans et ingénieurs de Chine s'étaient réfugiés à Kaifeng, et qu'il était plus avisé de les utiliser. Kaifeng fut ainsi épargnée. Jamais Gengis Khan n'avait témoigné une telle mansuétude mais ce ne fut pas la pitié qui sauva Kaifeng. Yelu Chucai connaissait bien Gengis Khan. C'était un barbare pour qui ni la culture ni le reste ne comptaient pour rien : seules l'intéressaient la guerre et ses résultats concrets. Yelu Chucai avait choisi de manier le seul levier capable de mouvoir un tel homme : l'intérêt.

À peine avez-vous fait miroiter aux gens la satisfaction de leurs besoins ou le succès de leurs causes que leur résistance à vos requêtes s'évanouit comme par enchantement. À chaque étape sur le chemin du pouvoir, il faut s'entraîner à se mettre à la place de l'autre, à déchiffrer ses besoins et ses intérêts, à repousser l'écran de ses propres sentiments, qui masque la vérité. Maîtrisez cet art et il n'y aura plus de limites à ce que vous pourrez accomplir.

Image : Une corde pour lier. Les liens de la bonté et de la gratitude sont des fils fragiles qui cassent à la moindre tension. Ne vous y fiez pas. L'intérêt mutuel, lui, est un cordage robuste dont les nombreux torons ne se laissent pas facilement défaire. Il tiendra bon des années.

Autorité : De tous les moyens de faire sa fortune, le plus court et le meilleur est de mettre les gens à voir clairement leurs intérêts à vous faire du bien. (Jean de La Bruyère, 1645-1696, *Les Caractères*)

A contrario

Certains trouvent laid et ignoble de donner la priorité à leur intérêt personnel. En fait, ceux-là convoitent les occasions d'exercer leur charité, leur compassion et leur justice, qui sont pour eux un moyen de se sentir supérieurs à vous. Quand vous quémandez leur aide, mettez l'accent sur leur pouvoir et leur rang. Ils sont assez forts pour se passer de vous, mais accueilleront l'aubaine de vous regarder avec condescendance. C'est là le vin qui les enivre. Ils se mettront en quatre pour financer votre projet, vous présenter à des gens influents… à condition, bien sûr, que tout cela soit fait le plus ostensiblement possible, et pour une louable cause : plus cela se saura, plus ils seront ravis. On le voit, l'approche égoïste ne marche pas avec tout le monde. Certains font les dégoûtés parce qu'ils ne veulent pas avoir l'air vénaux ; ce sont les mêmes qui profitent de la moindre occasion pour jouer les grands seigneurs.

Ne soyez pas timide : allez-y, donnez-leur cette chance. Ce n'est pas comme si vous les dupiez en demandant de l'aide : c'est un réel bonheur pour eux que de vous faire du bien au vu et au su de tout le monde. Il y a deux catégories de puissants, apprenez à ne pas les confondre : les uns sont avides et sans vergogne, ne faites pas appel à leur charité ; les autres veulent paraître nobles et généreux, ne faites pas appel à leur rapacité.

LOI

14

SOYEZ UN FAUX AMI…

ET UN VRAI ESPION

PRINCIPE

Tout savoir de son rival est indispensable. Vous prendrez un avantage inestimable en postant des espions qui vous communiqueront des informations précieuses. Mieux encore : espionnez vous-même. Dans les réunions mondaines, ouvrez l'œil, prêtez l'oreille. Par des questions indirectes, percez à jour les faiblesses et les intentions de vos interlocuteurs. Faites feu de tout bois pour exercer l'art de l'espionnage.

Respect de la loi

Joseph Duveen fut le plus grand marchand d'art de son époque ; de 1904 à 1940, il resta le fournisseur presque exclusif des plus riches collectionneurs américains. Mais une proie lui échappait : l'industriel Andrew Mellon. Duveen se jura de faire tomber cette forteresse avant de mourir.

Les amis de Duveen lui affirmaient que c'était impossible. Mellon était austère et taciturne ; il en savait assez sur le jovial Duveen pour n'avoir aucun désir de le rencontrer. Cela n'empêcha pas Duveen d'affirmer à ses amis sceptiques : « Non seulement Mellon achètera chez moi, mais il n'achètera *que* chez moi. » Pendant des années, il traqua sa proie, apprit à connaître ses habitudes, ses goûts, ses phobies. Il soudoya des employés de Mellon et tira d'eux des informations très utiles. Vint le moment où la femme de Mellon elle-même n'en savait pas plus que Duveen sur son mari.

En 1921, Mellon se rendit à Londres et descendit dans une suite au troisième étage de l'hôtel Claridge. Duveen réserva celle située juste en dessous, au deuxième. Il fit en sorte que son valet et celui de Mellon sympathisent, et ainsi, au jour J, par valet interposé, Duveen fut informé de l'instant précis où Mellon enfilait son pardessus et se dirigeait vers l'ascenseur.

Duveen monta donc dans ce même ascenseur quand il s'arrêta au deuxième étage : « Comment allez-vous, cher Monsieur ? s'enquit Duveen en se présentant. Je me rends à la National Gallery pour y admirer quelques tableaux. » Quelle coïncidence ! C'était précisément là où Mellon allait aussi. Duveen escorta ainsi sa proie jusqu'au lieu par excellence où il était sûr de son succès. Il connaissait à fond les goûts de Mellon et, tout en déambulant dans le musée, il éblouit le magnat par son savoir. Quant à leurs goûts, ils étaient remarquablement similaires.

Mellon fut agréablement surpris : ce n'était pas le Duveen dont on lui avait parlé. L'homme était charmant, agréable et avait un goût étonnamment sûr. Quand ils retournèrent à New York, Mellon visita la galerie de Duveen et tomba amoureux de sa collection, faite tout entière d'œuvres qu'il convoitait. Il fut dès lors, et jusqu'à son dernier jour, le meilleur et le plus généreux client de Duveen.

Interprétation

Un homme ambitieux et combatif comme Joseph Duveen ne laissait rien au hasard. Quel est l'intérêt d'improviser avec l'espoir, sans plus, qu'on sera capable de charmer tel ou tel client ? C'est comme de viser une cible les yeux bandés. En s'armant d'un peu de savoir, on a plus de chance de taper dans le mille.

Mellon fut la prise la plus spectaculaire de Duveen, mais celui-ci espionna bien d'autres millionnaires. En subornant les domestiques de ses clients, il savait tout de leurs allées et venues, de l'évolution de leur goût et d'autres éléments qui lui donnaient toujours l'avantage. Un rival de Duveen qui aurait bien voulu avoir Henry Frick comme client nota que, chaque fois qu'il rendait visite à ce richissime New-Yorkais, Duveen était

passé juste avant lui, comme s'il avait un sixième sens. Aux yeux de ses collègues, Duveen était partout et savait tout avant tout le monde. Écœurés, ceux-ci renonçaient et le laissaient accaparer les riches collectionneurs qui auraient pu faire leur fortune.

Tel est le pouvoir de l'espionnage pratiqué avec art : il fait paraître d'une toute-puissante omniscience. Quand on connaît la cible, on peut la séduire et même prévenir ses désirs. Personne ne connaissant la source de ce pouvoir, nul ne peut le combattre.

> Les dirigeants voient par leurs espions, les vaches par l'odorat,
> les brahmines par les livres saints et tous les autres par leurs yeux.
>
> KAUTILYA, philosophe indien (IIIe siècle av. J.-C.)

LES CLEFS DU POUVOIR

Dans le domaine du pouvoir, le but est d'acquérir une certaine maîtrise des événements à venir. La difficulté, c'est que les gens ne révèlent pas entièrement leurs pensées, leurs émotions ni leurs projets. Avec une réserve calculée, ils cachent souvent des aspects majeurs de leur personnalité : faiblesses, motivations, obsessions. Par conséquent, on ne peut prédire leurs actes et on doit agir à tâtons. L'astuce consiste à découvrir leurs secrets et leurs intentions cachées sans qu'ils s'en aperçoivent.

Ce n'est pas aussi difficile qu'on pourrait le penser. Une attitude amicale permet de collecter discrètement des informations aussi bien sur leurs amis que sur leurs ennemis. Laissons au commun des mortels l'horoscope ou le tarot : il y a des moyens plus fiables de connaître l'avenir.

La méthode d'espionnage la plus courante consiste à utiliser des tiers, comme le faisait Duveen. La démarche est simple, efficace mais risquée : on obtient certes des informations, seulement ceux qui les recueillent sont difficilement contrôlables. Ils sont susceptibles de trahir, par mégarde ou en connaissance de cause. On n'est jamais mieux servi que par soi-même : à la faveur de liens d'amitié patiemment tissés, informez-vous discrètement.

Le diplomate français Talleyrand était passé maître dans cet art. Il faisait preuve d'une incroyable dextérité pour tirer les vers du nez de ses interlocuteurs au cours d'innocentes conversations. Comme l'écrivait Sainte-Beuve : « Le flair merveilleux des événements, l'art de l'à-propos, la justesse et, au besoin, la résolution dans le conseil, M. de Talleyrand les possédait à un degré éminent. » La stratégie de Talleyrand consistait à se faire extrêmement discret, si bien que les autres parlaient sans fin d'eux-mêmes, révélant par inadvertance leurs intentions et leurs plans.

Toute sa vie, Talleyrand fut réputé pour son art de la conversation ; or il parlait peu. Il n'exprimait jamais ses propres idées, il laissait les autres développer les leurs. Il organisait pour les diplomates étrangers des soirées d'innocentes charades pendant lesquelles il pesait soigneusement leurs mots, obtenait des confidences et réunissait des informations de grande valeur pour son travail de ministre des Affaires étrangères. Pendant le

congrès de Vienne (1814-1815), il utilisa une autre méthode : laisser filtrer un prétendu secret (inventé de toutes pièces), puis observer l'effet produit. Il lâcha ainsi devant un parterre de diplomates que, de source sûre, le tsar de Russie allait arrêter son général en chef pour trahison, puis nota lesquels étaient les plus excités à la perspective de l'affaiblissement de l'armée russe : leur gouvernement avait-il des vues sur la Russie ? Comme l'exprima le baron von Stetten : « Monsieur Talleyrand tire un coup en l'air pour voir qui va sauter par la fenêtre. »

Quand vous soupçonnez quelqu'un de mentir, feignez la crédulité ; alors il devient effronté, ment plus fort, et on le démasque. Si vous remarquez au contraire qu'une vérité qu'il voudrait dissimuler lui échappe en partie, faites l'incrédule, afin que, provoqué par la contradiction, il fasse avancer toute la réserve.

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788-1860, APHORISMES SUR LA SAGESSE DANS LA VIE, traduit par J.-A. Cantacuzène

Dans les cocktails, dans les rencontres amicales, soyez vigilant. C'est là que les gens sont le moins sur leurs gardes. En estompant votre propre personnalité, vous pouvez les amener à vous confier des informations. La manœuvre est brillante car on prend votre intérêt pour de l'amitié, donc non seulement vous apprenez des choses mais vous vous faites des alliés.

Néanmoins, il faut utiliser cette tactique avec précaution. Si l'on commence à vous soupçonner d'arracher des secrets à la faveur de la moindre conversation, on vous fuira. Parlez de la pluie et du beau temps, ne demandez surtout pas le nom ou le numéro de portable de l'informaticien qui a truqué des listes de comptes en banque. Votre quête ne doit pas être manifeste : un interrogatoire en règle trahirait vos intentions sans vous procurer les informations désirées.

Une astuce d'espion est ainsi décrite par La Rochefoucauld : « La sincérité est une ouverture de cœur. On la trouve en fort peu de gens; et celle que l'on voit d'ordinaire n'est qu'une fine dissimulation pour attirer la confiance des autres. » En d'autres termes, en faisant mine d'ouvrir son cœur à quelqu'un, on l'incite à révéler ses propres secrets. Confession pour confession, aveu pour aveu ! Une autre astuce, identifiée par le philosophe Arthur Schopenhauer, consiste à contredire l'interlocuteur avec véhémence de manière à le faire sortir de ses gonds jusqu'à perdre le contrôle de ses paroles. Sous le coup de l'émotion, il révélera toutes sortes de vérités que l'on utilisera ultérieurement contre lui.

La méthode indirecte consiste à tester les gens, à semer de petits pièges pour les inciter à se révéler. Chosroès II, roi de Perse célèbre pour son intelligence, connaissait ainsi le moyen de percer ses sujets à jour sans éveiller leurs soupçons. Si par exemple il remarquait que deux de ses courtisans étaient particulièrement amis, il appelait l'un à l'écart : selon des informations sûres, prétendait-il, son ami était un traître qui allait être exécuté ; il comptait sur lui, en qui il avait une absolue confiance, pour garder cette information secrète. Après quoi il observait attentivement les deux hommes. S'il voyait que l'autre courtisan ne changeait pas d'attitude envers lui, il en concluait que le premier avait gardé le secret et il lui accordait une promotion ; plus tard, il le prenait à part et lui avouait : « J'ai voulu faire exécuter votre ami à cause de certaines informations qui m'étaient parvenues, mais lorsque j'ai mené mon enquête je me suis aperçu qu'elles étaient fausses. » Si, en revanche, l'autre courtisan évitait le roi, prenait ses distances et se montrait nerveux, Chosroès savait que le secret avait été dévoilé. Il bannissait ce courtisan-là de sa cour, lui faisant

savoir que tout cela n'était qu'un test mais que, même si l'homme n'avait rien à se reprocher, il ne pouvait plus continuer à lui faire confiance. Le premier courtisan, quant à lui, était manifestement incapable de garder un secret : Chosroès le bannissait de son royaume.

Cette curieuse méthode dévoile non des informations concrètes mais des personnalités. Souvent, c'est le meilleur moyen de résoudre des problèmes avant qu'ils ne prennent de l'ampleur.

En incitant les gens à certaines actions, on apprend beaucoup sur leur loyauté, leur honnêteté. Et ce savoir est utile entre tous : ainsi armé, on peut prévoir leurs actions à venir.

Image : Le troisième œil de l'espion. Au royaume de ceux qui n'ont que deux yeux, ce troisième œil vous donne l'omniscience d'un dieu. Vous voyez plus loin que les autres, et plus profondément en eux. Personne n'est à l'abri – que vous.

Autorité : Soyez vigilant et éclairé ; mais montrez à l'extérieur beaucoup de sécurité, de simplicité et même d'indifférence ; soyez toujours sur vos gardes, quoique vous paraissiez ne penser à rien ; défiez-vous de tout, quoique vous paraissiez sans défiance ; soyez extrêmement secret, quoiqu'il paraisse que vous ne fassiez rien qu'à découvert ; ayez des espions partout. (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C., *L'Art de la guerre*, traduit par Père Joseph-Marie Amiot, sj.)

A contrario

L'information est un élément essentiel du pouvoir mais, de même que vous espionnez les autres, vous devez vous attendre à être espionné. Une des armes les plus puissantes dans la bataille de l'information est justement la désinformation. Comme le disait Winston Churchill : « À la guerre, la vérité est une chose si précieuse qu'elle doit être entourée d'un rempart de mensonges. » Vous devez vous entourer d'un tel rempart en sorte que votre vérité ne soit pas dévoilée. En divulguant seulement les informations de votre choix, vous avez la maîtrise du jeu.

En 1944, Londres fut pilonné par les premiers missiles de croisière de l'histoire : deux mille V-1 firent plus de cinq mille morts et d'innombrables blessés. Mais, rapidement, les tirs perdirent de leur précision ; tel missile visant la Tour de Londres ou Piccadilly s'écrasait dans une banlieue peu peuplée. La raison ? Les Allemands se fiaient aux informations fournies par des agents secrets implantés en Angleterre. Et ces agents avaient été « retournés » par la Grande-Bretagne afin de fournir des informations subtilement fausses.

Les missiles tombèrent de plus en plus loin de leur cible ; à la fin de la guerre, ils atterrissaient dans les champs. La désinformation offre un avantage substantiel : si l'espionnage donne un troisième œil, la désinformation en crève un à l'ennemi. Et un borgne rate toujours sa cible.

LOI

15

ÉCRASEZ COMPLÈTEMENT L'ENNEMI

PRINCIPE

Tous les grands chefs depuis Moïse savent qu'un ennemi redoutable doit être exterminé jusqu'au dernier. Parfois ils l'ont appris à leurs dépens. S'il subsiste ne serait-ce qu'une faible braise, le feu reprendra. Vous avez beaucoup plus à perdre en faisant preuve de clémence qu'en éliminant complètement votre ennemi : ce dernier se remettra et cherchera à se venger. Écrasez-le, non seulement physiquement mais aussi en esprit.

Violation de la loi

Ce qu'il reste d'un ennemi peut se réactiver comme une maladie ou un feu. Par conséquent, ils doivent être totalement exterminés… On ne doit jamais ignorer un ennemi sous prétexte qu'il est faible. Il finira par devenir dangereux comme l'étincelle dans une meule de foin.

Kautilya, philosophe indien, IIIe siècle av. J.-C.

Dans l'histoire de la Chine, il n'y a pas plus fameuse rivalité entre chefs que celle qui opposa Xiang Yu et Liu Bang. Quand ces deux généraux commencèrent leur carrière, ils étaient amis et combattaient du même bord. Xiang Yu était issu de la noblesse ; grand et athlétique, sujet à des accès de colère et de violence, un peu borné, c'était un guerrier puissant, combattant toujours à la tête de ses troupes. Liu Bang était, lui, d'origine paysanne. Il n'aimait guère combattre et préférait les femmes et le vin ; en fait, c'était une fripouille. Mais il était malin et savait s'entourer des meilleurs stratèges, dont il écoutait les avis. C'est ainsi qu'il avait gravi les échelons dans l'armée.

En 208 av. J.-C., le roi de Chu envoya deux énormes armées conquérir le puissant royaume de Qin. Une armée partit vers le nord sous le commandement de Song Yi, avec Xiang Yu comme second ; l'autre, conduite par Liu Bang, se dirigea droit sur Qin. L'enjeu était la magnifique capitale du royaume, Xianyang. Xiang Yu, toujours violent et impatient, ne pouvait supporter l'idée que Liu Bang allait conquérir Xianyang le premier et assumer le commandement de toute l'armée.

À un moment, sur le front nord, le commandant de Xiang, Song Yi, hésita à envoyer ses troupes à la bataille. Furieux, Xiang se précipita sous la tente de Song Yi, le dénonça comme traître, le décapita et prit le commandement de l'armée. Au mépris des ordres, il abandonna alors le front nord et marcha sur Xianyang. Il était certain d'être meilleur soldat et meilleur général que Liu. Mais à son grand étonnement, son rival, à la tête d'une armée plus petite et plus rapide, parvint à Xianyang le premier. Xiang avait un conseiller, Fan Zeng, qui le mit en garde : « Ce villageois (Liu Bang) a l'habitude de rechercher avidement les femmes et les richesses, mais depuis qu'il est entré dans la capitale, il ne s'est laissé distraire ni par la richesse, ni par le vin, ni par l'amour. Cela indique qu'il a des projets ambitieux. »

Fan Zeng pressa Xiang de tuer son rival avant qu'il ne soit trop tard. Il conseilla au général d'inviter le malin paysan à un banquet à son camp aux portes de Xianyang et de le faire décapiter au cours de la danse de l'épée. L'invitation fut envoyée : Liu tomba dans le piège et vint au banquet. Mais Xiang hésita à ordonner la danse de l'épée et, avant qu'il ne donne le signal, Liu flaira le piège et s'échappa. « Allez comploter avec un nigaud ! s'écria Fan Zeng écœuré en voyant que Xiang avait saboté sa chance. Liu Bang vous volera votre empire et nous fera tous prisonniers. »

Réalisant son erreur, Xiang marcha précipitamment sur Xianyang, déterminé cette fois à avoir la tête de son rival. Liu n'était pas de ceux qui combattent quand les chances sont contre eux : il se retira. Xiang prit Xianyang, fit assassiner le jeune prince de Qin et brûla la ville de fond en comble. Liu était maintenant son pire ennemi ; Xiang le poursuivit pendant des mois pour l'acculer finalement dans une ville entourée de remparts. À court de vivres, son armée en déroute, Liu demanda la paix.

Une fois encore, Fan Zeng avertit Xiang : « Écrasez-le maintenant ! Si vous le laissez partir de nouveau, vous le regretterez. » Xiang décida

Le piège de Sinigaglia

La ville de Sinigaglia est à peu près à la distance d'un jet d'arc de la base de ces montagnes, et son éloignement de la mer est tout au plus d'un mille. À côté coule une petite rivière qui baigne la partie des murs de la ville qui regarde Fano, en face de la route. Cependant, lorsqu'on arrive près de Sinigaglia, on suit une assez grande partie de chemin le long des montagnes ; mais lorsqu'on est parvenu à la rivière qui baigne les murs, on tourne sur la main gauche, et l'on suit le rivage pendant l'espace à peu près d'un trait d'arc, jusqu'à ce que l'on arrive à un pont qui traverse la rivière presque en face de la porte par laquelle on entre dans la ville, non en ligne directe, mais sur le côté : au-devant de la porte, on trouve un faubourg composé de plusieurs maisons, et d'une place

pourtant de se montrer clément. Il voulait ramener Liu vivant à Chu et forcer son ancien ami à le reconnaître comme maître. Mais c'est Fan Zeng qui avait raison : Liu profita des négociations de sa reddition pour s'échapper avec ses derniers fidèles. Xiang, stupéfié d'avoir encore laissé échapper son rival, se rua à la poursuite de Liu avec une férocité presque démente. À un moment, ayant capturé le père de Liu sur le champ de bataille, il amena le vieil homme en première ligne et hurla à Liu : « Rends-toi maintenant, ou je vais faire bouillir ton père tout vivant ! » Liu répondit calmement : « Mais nous sommes frères à la vie à la mort. Mon père est donc aussi le tien. Si tu insistes pour faire bouillir ton propre père, envoie-moi un bol de cette soupe ! » Xiang se retira et le combat continua.

Quelques semaines plus tard, dans sa frénésie, Xiang dispersa inconsidérément ses forces et Liu cerna par surprise sa principale garnison. La situation avait changé : c'était Xiang qui demandait la paix à présent. Le principal conseiller de Liu le pressa de détruire Xiang, d'écraser son armée, de ne montrer aucune clémence. « Le laisser partir serait comme élever un tigre : il vous dévorera plus tard », dit le conseiller. Liu acquiesça.

Il conclut un faux traité qui incita Xiang à relâcher sa défense, et fit massacrer presque toute l'armée de son ennemi. Xiang réussit à s'échapper. Seul et à pied, sachant sa tête mise à prix, il tomba sur quelques-uns de ses anciens soldats en déroute et leur cria : « Je sais que Liu Bang a offert contre ma tête mille pièces d'or et un fief de dix mille familles. Laissez-moi vous faire une faveur. » Et il se trancha la gorge, et mourut.

Interprétation

Xiang Yu avait fait preuve de brutalité en mainte occasion. Il hésitait rarement à se débarrasser d'un rival si cela servait ses intérêts. Mais avec Liu Bang, c'était différent. Xiang le respectait et ne voulait pas le vaincre par la ruse ; il voulait lui prouver sa supériorité sur le champ de bataille, puis forcer l'astucieux Liu à se rendre et à le servir. Chaque fois qu'il eut son rival à sa merci, quelque chose le fit hésiter : faiblesse fatale, ou respect pour un ancien ami et camarade d'armes. Mais au moment où Xiang, tout en ayant clairement l'intention de se débarrasser de Liu, se montra incapable d'aller jusqu'au bout, il avait scellé son destin : Liu, lui, n'hésita pas lorsque les choses tournèrent à son avantage.

Telle est la rançon de la pitié et de l'espoir de réconciliation. Ces sentiments ne font que renforcer la crainte et la haine de l'ennemi. Battu, il est humilié ; si vous nourrissez pareille vipère pleine de ressentiment, elle vous tuera un jour ou l'autre. Le pouvoir ne s'obtient pas de cette façon. L'ennemi doit être exterminé, rayé de la carte une fois pour toutes – surtout un ancien ami devenu ennemi. La loi qui régit les rivalités fatales est claire : il n'y a pas de réconciliation qui tienne. Seul un camp peut gagner, et il doit gagner totalement.

Liu Bang apprit bien cette leçon. Après avoir vaincu Xiang Yu, ce fils de paysan obtint le commandement suprême des armées de Chu. Ayant écrasé son rival suivant – le roi de Chu, son ancien maître –, il se couronna

dont la rive du fleuve forme un des côtés. Les Vitelli et les Orsini, dans l'intention de recevoir le duc [César Borgia] d'une manière honorable, et, de pouvoir loger ses troupes, avaient donné l'ordre aux leurs de sortir de la ville, et de se retirer dans quelques châteaux forts situés à six milles environ de Sinigaglia, où ils n'avaient laissé qu'Oliverotto et sa compagnie, composée de mille hommes d'infanterie et de cent cinquante chevaux ; elle avait ses logements dans le faubourg dont je viens de parler. Toutes les dispositions ayant été prises, le duc de Valentinois s'avança vers Sinigaglia. Lorsque la tête de sa cavalerie eut atteint le pont, elle fit halte, et une partie fit face au fleuve, tandis que l'autre regardait la campagne : elle laissa un passage au milieu pour l'infanterie, qui s'avança sans s'arrêter jusque dans la ville. Vitellozzo, Pagolo et le duc de Gravina, montés sur des mulets, vinrent à la rencontre du duc, accompagnés d'un petit nombre de cavaliers, Vitellozzo était sans armes, et couvert d'un manteau doublé de vert : la tristesse peinte sur son visage semblait présager la mort qui l'attendait, et l'on ne pouvait le voir sans étonnement, lorsqu'on réfléchissait à son courage et à sa fortune passée. On dit même que, quand il quitta ses troupes pour venir à Sinigaglia à la rencontre du duc, il leur fit ses adieux comme s'il devait les quitter pour toujours ; il recommanda sa maison et le soin

de sa fortune à ses principaux officiers, et conseilla à ses neveux de ne jamais se ressouvenir de la fortune de leur maison, mais seulement des vertus de leurs pères. Arrivés tous trois devant le duc, ils le saluèrent avec honnêteté : il les reçut d'un air gracieux ; et aussitôt ceux auxquels il avait recommandé de les surveiller les placèrent entre eux. Le duc, s'étant alors aperçu qu'Oliverotto se trouvait absent, parce qu'il était resté avec ses troupes à Sinigaglia, où il les tenait en bataille devant la place de leurs quartiers, situés sur les bords de la rivière, et où il leur faisait faire l'exercice, fit signe de l'œil à don Michele, auquel Oliverotto avait été confié, de tâcher qu'il ne pût s'échapper. Don Michele pique alors son cheval, et Oliverotto s'étant approché, il lui dit que ce n'était pas le moment de tenir ses troupes hors de leurs quartiers, qui pourraient être pris par celles du duc. En conséquence, il lui conseilla de les faire rentrer et de venir avec lui à la rencontre du duc. Oliverotto suivit son conseil et rejoignit bientôt le duc, qui, dès qu'il l'eut aperçu, l'appela près de lui. Oliverotto, l'ayant salué, se mit à le suivre comme les autres. Lorsqu'ils furent entrés dans Sinigaglia, ils mirent tous pied à terre au logement du duc. Ce dernier, étant entré avec eux dans un appartement, les fit soudain saisir ; et montant aussitôt à cheval, il ordonna qu'on dévalisât les troupes d'Oliverotto et

empereur et reste dans l'histoire comme l'un des plus grands dirigeants de la Chine, l'immortel Gao Zu, fondateur de la dynastie Han.

> Ceux qui cherchent à accomplir des choses ne doivent pas faire preuve de miséricorde.
>
> KAUTILYA, philosophe indien (IIIe siècle av. J.-C.)

Respect de la loi

Née en 625, Wu Zhao était fille de duc ; comme c'était une splendide jeune fille aux charmes innombrables, elle fut envoyée au harem de l'empereur Taizong.

Le harem impérial était une arène où rivalisaient quantité de jeunes concubines, toutes désireuses de devenir la favorite de l'empereur. La beauté de Wu et sa forte personnalité lui firent remporter rapidement cette bataille, mais sachant qu'un empereur, comme tout homme puissant, est capricieux et qu'il pouvait facilement la remplacer, elle garda un œil sur l'avenir.

Wu réussit à séduire le fils dissolu de l'empereur, Gaozong, dans le seul endroit où elle pouvait le voir seul : les toilettes royales. Même alors, quand l'empereur mourut et que Gaozong monta sur le trône, elle connut le sort réservé à toutes les veuves et concubines d'un l'empereur décédé : selon la tradition et la loi, elle eut le crâne rasé et fut envoyée dans un couvent pour ce qui était censé être le reste de sa vie. Pendant sept ans, Wu fit des plans d'évasion. En communiquant en secret avec le nouvel empereur et en devenant l'amie de sa femme, l'impératrice, elle réussit à bénéficier d'une grâce tout à fait inédite qui l'autorisait à retourner au palais et au harem royal. Une fois là, elle flatta servilement l'impératrice tout en redevenant la maîtresse de l'empereur. L'impératrice ne l'évinça pas ; celle-ci n'avait pas encore donné d'héritier à l'empereur, sa position était donc fragile et Wu était pour elle une alliée de valeur.

En 654, Wu Zhao donna naissance à un enfant. Un jour, l'impératrice vint lui rendre visite ; tout de suite après son départ, Wu étouffa le nouveau-né – son propre bébé. Quand le meurtre fut découvert, les soupçons se portèrent immédiatement sur l'impératrice, qui sortait de chez elle et dont la nature jalouse était connue de tous. C'était précisément le plan de Wu. Peu de temps après, l'impératrice fut accusée de meurtre et exécutée. Wu Zhao fut couronnée impératrice à sa place. Son nouveau mari, jouisseur et glouton, lui abandonna joyeusement les rênes du gouvernement et Wu Zhao s'imposa comme l'impératrice Wu Zetian.

Bien que parvenue au sommet du pouvoir, Wu ne se sentait pas en sécurité. Elle voyait des ennemis partout ; pas un instant elle ne baissa sa garde. À quarante et un ans, elle craignit que sa jeune et jolie nièce ne devienne la favorite de l'empereur. Elle empoisonna la jeune femme. En 675, son propre fils, futur héritier du trône, fut lui aussi empoisonné. Le fils cadet – illégitime, mais désormais prince – fut exilé un peu plus tard sous prétexte de trahison ; quand l'empereur mourut en 683, Wu réussit à le faire déclarer pour cette raison indigne du trône ; il finira assassiné. Ainsi

ce fut son plus jeune fils, le plus niais, qui devint finalement empereur. De cette manière, elle continua à régner.

Pendant les neuf années qui suivirent, il y eut d'innombrables révolutions de palais. Toutes échouèrent, tous les conspirateurs furent exécutés. En 688, il ne restait personne pour défier Wu. Elle se proclama elle-même la descendante divine de Bouddha et, en 690, ses vœux furent enfin exaucés : nommée « sainte mère et empereur divin » de Chine, elle prit le titre d'empereur Zetian : c'est le premier et le seul empereur de sexe féminin de toute l'histoire de la Chine.

La belle Wu avait accédé au pouvoir suprême parce qu'il ne restait littéralement personne de l'antique dynastie Tang. Elle régna sans partage plus de dix ans, dans une paix relative. En 705, à l'âge de quatre-vingts ans, elle fut contrainte à abdiquer.

Interprétation

Tous ceux qui connaissaient l'impératrice Wu Zetian étaient frappés par son énergie et son intelligence. À l'époque, il n'y avait d'autre destin pour une ambitieuse que de passer quelques années au harem impérial, et le reste de sa vie au couvent. Dans son ascension progressive mais spectaculaire, Wu ne fut jamais naïve. Elle savait que toute hésitation, toute faiblesse momentanée signerait son arrêt de mort. Si, chaque fois qu'elle se débarrassait d'un rival, un nouveau apparaissait, la solution était simple : elle devait les écraser tous ou se faire tuer. D'autres empereurs avant elle avaient suivi le même chemin vers le sommet mais Wu qui, en tant que femme, n'avait aucune chance de prendre le pouvoir, se devait d'être plus implacable encore.

Le règne de l'impératrice Wu dura quelque cinquante ans, ce fut l'un des plus longs de l'histoire de la Chine. Même si le récit de sa sanglante ascension vers le pouvoir est bien connu, elle est considérée en Chine comme l'un des souverains les plus éclairés et les plus compétents de son époque.

> Un prêtre demanda sur son lit de mort à l'homme politique et général espagnol Ramón María Narváez (1800-1868) : « Votre Excellence pardonne-t-elle à ses ennemis ? », Narváez répondit : « Je n'ai pas à pardonner à mes ennemis, je les ai tous fait tuer. »

Les clefs du pouvoir

Ce n'est pas par hasard que les deux anecdotes qui illustrent cette loi se passent en Chine : l'histoire de la Chine abonde en exemples d'ennemis qui, laissés vivants, se retournèrent contre leur vainqueur indulgent. « Écraser l'ennemi » est un principe stratégique crucial prôné au IVe siècle av. J.-C. par Sun Zi dans son traité *L'Art de la guerre*. L'idée est simple : vos ennemis vous veulent du mal. Tout ce qu'ils souhaitent est vous éliminer. Si, dans votre combat contre eux, vous vous arrêtez à mi-chemin ou même aux trois quarts, par indulgence ou désir de réconciliation, vous ne faites que renforcer leur amertume et leur détermination : ils prendront un jour

des Orsini. Celles du premier étant sur les lieux, elles furent toutes livrées au pillage ; mais, comme celles des Orsini et des Vitelli étaient plus éloignées, et qu'elles se doutaient du malheur de leurs chefs, elles eurent le temps de se réunir, et se rappelant le courage et la discipline dont la maison des Orsini et des Vitelli leur avait toujours donné l'exemple, elles serrèrent leurs rangs ; et, malgré les efforts des habitants du pays et des ennemis, elles parvinrent à se sauver. Les soldats du duc, peu satisfaits du pillage des troupes d'Oliverotto, commencèrent à saccager Sinigaglia ; et, si le duc n'avait réprimé leur avidité par la mort de plusieurs d'entre eux, la ville eût été totalement ravagée.

Nicolas Machiavel, 1469-1527, Description de la manière dont le duc de Valentinois fit mettre à mort Vitellozzo, Oliverotto da Fermo, le seigneur Pagolo et le duc de Gravina, traduit par Jean-Vincent Périès

leur revanche. S'ils font mine de se comporter amicalement pendant un temps, c'est seulement parce que vous les avez vaincus. Ils n'ont d'autres choix que d'attendre leur heure.

La solution : n'ayez aucune indulgence. Écrasez vos ennemis aussi complètement qu'ils vous écraseraient. La seule paix et la seule sécurité que vous pouvez ultimement espérer d'eux, c'est leur disparition totale.

Mao Zedong, fervent lecteur de Sun Zi et de l'histoire chinoise en général, connaissait l'importance de cette loi. En 1934, il se réfugia avec quelque 75 000 soldats mal équipés dans les montagnes désolées de l'ouest de la Chine pour échapper à l'invincible armée de Tchang Kai-shek : c'est ce que l'on a appelé la Longue Marche.

Tchang Kai-shek était décidé à éliminer les communistes jusqu'au dernier et, quelques années plus tard, il restait à Mao moins de 10 000 soldats. En 1937, quand la Chine fut envahie par le Japon, Tchang Kai-shek pensa que les communistes n'étaient plus une menace. Il choisit d'abandonner la poursuite et se concentra sur les Japonais. Dix ans plus tard, les communistes avaient recouvré assez de force pour mettre en déroute l'armée de Tchang Kai-shek. Ce dernier avait oublié l'antique précepte : un ennemi doit être anéanti. Mao, lui, n'avait pas oublié. Il traqua impitoyablement Tchang Kai-shek jusqu'à ce que lui et toute son armée s'embarquent pour Taïwan. Rien ne reste de son régime dans la Chine continentale d'aujourd'hui.

La sagesse de cette loi est aussi ancienne que la Bible : le premier à la mettre en pratique fut Moïse. Il l'avait apprise de Dieu lui-même, qui, partageant la mer Rouge devant les Juifs, laissa les flots submerger les poursuivants égyptiens : « Il n'en resta pas un seul. » Quand Moïse descendit du mont Sinaï avec les dix commandements et qu'il trouva son peuple en train d'adorer le veau d'or, il fit massacrer les idolâtres jusqu'au dernier. Et, juste avant de mourir, il dit à ceux qui l'avaient suivi jusqu'aux confins de la Terre promise : « Lorsque le Seigneur ton Dieu te les [les tribus de Canaan] aura livrées et que tu les auras battues, tu les voueras totalement à l'interdit. Tu ne conclueras pas d'alliance avec elles, tu ne leur feras pas grâce. » (Deutéronome, 7, 2).

La guerre totale, principe de base de la guerre moderne, a été définie par Carl von Clausewitz, premier philosophe de la guerre. En analysant les campagnes de Napoléon, Clausewitz écrit : « Nous affirmons que l'anéantissement total des forces de l'ennemi doit toujours être la considération dominante […] Une fois qu'une victoire essentielle est acquise, il ne doit être question ni de repos ni de répit […] mais seulement de la poursuite de l'ennemi, de la prise de sa capitale, de l'attaque de ses réserves et de toute chose susceptible de fournir au pays aide et bien-être. » Cela s'explique ainsi : après la guerre viennent la négociation et le partage du territoire ennemi. Celui qui n'a remporté qu'une victoire partielle perd au cours des négociations ce qu'il avait gagné par les armes.

La solution est simple : ne laissez à l'ennemi aucune alternative. Anéantissez-le et son territoire sera à vous. Le but du pouvoir est de contrôler complètement ses adversaires, de les forcer à obéir. On ne peut

se permettre de s'arrêter à mi-chemin. S'ils n'ont pas d'alternative, ils passeront sous vos fourches caudines. Cette loi a des applications très générales. La négociation est une vipère insidieuse qui dévore la victoire : ne donnez à vos ennemis aucune possibilité de négociation, aucun espoir, aucune marge de manœuvre. Écrasez-les, c'est tout.

Soyez conscient de ceci : dans votre combat pour le pouvoir, vous allez susciter des rivalités et vous créer des antagonistes. Parmi eux, il y en aura d'irréductibles qui ne vous pardonneront jamais. Mais quelle que soit la blessure que vous leur infligez, délibérément ou non, ne prenez pas leur haine comme une affaire personnelle. Reconnaissez simplement qu'il n'y a aucune possibilité de paix entre vous, particulièrement tant que vous serez au pouvoir. Si vous les laissez dans les parages, ils chercheront à se venger, aussi sûrement que la nuit succède au jour. Il est stupide d'attendre qu'ils abattent leurs cartes ; l'impératrice Wu l'avait compris : à ce moment, il sera trop tard.

Soyez réaliste : avec un ennemi aux aguets, vous ne serez jamais en sécurité. Rappelez-vous les leçons de l'histoire et la sagesse de Moïse et de Mao : ne vous arrêtez jamais à mi-chemin. Il n'est bien sûr pas question de meurtre, mais de bannissement. Suffisamment affaiblis puis exilés de votre cour à jamais, vos ennemis deviendront inoffensifs. Ils n'auront aucun espoir de se rétablir, de revenir à la charge et de vous faire du tort. S'il n'est pas possible de les bannir, n'oubliez jamais qu'ils complotent votre perte et ne tenez aucun compte des signes d'amitié qu'ils vous témoignent. Votre seule arme en pareille situation est la vigilance. Si vous ne pouvez pas les bannir immédiatement, réfléchissez au meilleur moment de le faire.

Image : Une vipère écrasée sous votre pied mais laissée en vie se redressera et vous mordra avec une double dose de venin. Un ennemi qu'on laisse survivre est comme une vipère à demi morte que l'on soigne jusqu'à la guérison. Avec le temps, son venin deviendra plus virulent.

Autorité : Sur quoi, il faut remarquer que les hommes doivent être caressés ou écrasés : ils se vengent des blessures superficielles ; ils ne le peuvent si elles sont mortelles. D'où il suit que, quand il s'agit d'offenser un homme, il faut le faire de telle manière qu'on ne puisse redouter sa vengeance. (Nicolas Machiavel, 1469-1527, *Le Prince*, traduit par Jean-Vincent Périès)

A contrario

Cette loi souffre peu d'exceptions ; mais parfois il vaut mieux laisser vos ennemis s'autodétruire, si cela est possible, plutôt que de les achever vous-même. En temps de guerre, un bon général sait que s'il attaque une armée acculée les soldats se battront avec l'énergie du désespoir. Mieux vaut leur laisser une chance de fuite. Leur retraite les épuisera et les démoralisera davantage que ne l'aurait fait une défaite sur le champ de bataille. Face à un adversaire aux abois – mais seulement lorsque vous êtes sûr qu'il n'a aucune chance de se remettre –, vous pouvez vous permettre de le laisser se pendre. Le résultat sera le même et vous vous sentirez mieux.

Il arrive qu'à écraser un ennemi vous le rendiez si amer qu'il passe des années à comploter sa revanche. Le traité de Versailles a eu cet effet sur les Allemands. Certains affirment, avec du recul, qu'il aurait mieux valu faire preuve d'une certaine indulgence. Mais l'indulgence est à double tranchant : l'ennemi peut s'enhardir ; sa rancune reste entière et il a acquis une marge de manœuvre. C'est pourquoi il est presque toujours plus sage de l'écraser. Si, des années plus tard, il relève la tête et cherche à se venger, ne baissez pas votre garde mais écrasez-le simplement à nouveau.

LOI

16

FAITES-VOUS DÉSIRER

PRINCIPE

Tout ce qui est rare est cher : plus on se fait voir, plus on se fait entendre, et plus on semble ordinaire. Si vous faites partie d'un groupe, éloignez-vous-en un certain temps et l'on parlera de vous davantage, vous serez même plus admiré. Pratiquez l'absence : la rareté augmentera votre valeur.

Violation et respect de la loi

Guillaume de Balaün était un troubadour de la seconde moitié du XIIe siècle, originaire de la région de Montpellier. Il parcourait le sud de la France, de château en château, pour dire des poèmes et chanter l'amour courtois. Au château de Javiac, il tomba amoureux de sa belle hôtesse, Guillelmette. Il lui interpréta des chansons, lui déclama des vers, devint son partenaire aux échecs et, petit à petit, elle s'aventura avec lui sur ce qui serait un jour la carte du Tendre. Guillaume avait un ami avec qui il voyageait, Pierre de Barjac, qui fut lui aussi reçu au château. Il y rencontra une dame amie de la maîtresse des lieux, la gracieuse mais capricieuse Viernette, et s'en éprit.

Un jour, Pierre et Viernette eurent une violente querelle et la dame interdit à son soupirant de reparaître devant elle. Pierre demanda à son ami Guillaume de l'aider à rentrer dans les bonnes grâces de sa dame. Guillaume était alors sur le point de faire un voyage ; il demeura absent du château quelque temps, mais à son retour, plusieurs semaines plus tard, il fit tant et si bien que Pierre et Viernette se réconcilièrent. Pierre sentit que son amour avait décuplé : il n'y a pas d'amour plus fort qu'après la résolution d'une querelle. Plus le désaccord a été fort et plus longtemps il a duré, dit-il à Guillaume, plus fou est le sentiment que l'on éprouve quand vient la paix.

Le chevalier Guillaume, en vrai troubadour, voulait tout connaître des heurs et malheurs de l'amour. En entendant son ami, il voulut lui aussi goûter le bonheur de la réconciliation après une querelle. Il feignit alors une grande colère contre dame Guillelmette, quitta brusquement le château, cessa de lui envoyer des lettres d'amour et resta à distance, même pendant les festivals et les chasses. Ce comportement mit la châtelaine dans tous ses états.

Guillelmette envoya des messagers à son soupirant pour avoir des explications, mais il les renvoya sans ménagements. Il pensait que, piquée au vif, elle le contraindrait à la supplier comme Viernette l'avait imposé à Pierre pour rentrer en grâce. Cependant son absence avait exactement l'effet opposé : Guillelmette ne l'en aimait que plus. La dame poursuivit le baladin, multipliant les lettres d'amour. C'était tout à fait inhabituel : une dame ne harcèle pas son troubadour. Guillaume ne fut nullement touché par ce comportement ; au contraire, l'effronterie de Guillelmette lui fit à ses yeux perdre de sa dignité. Non seulement il n'était plus sûr de son plan, mais il n'était plus sûr de son amour.

Finalement, au bout de plusieurs mois sans nouvelles, Guillelmette renonça. Elle cessa de lui mander des messages et il se demanda si elle était enfin en colère : peut-être son plan avait-il marché, après tout. Il n'attendit pas plus longtemps : l'heure de la réconciliation, pensait-il, était arrivée. Il mit ses plus beaux habits, équipa son cheval de son plus caparaçon le plus somptueux, et, coiffé d'un heaume étincelant, il se mit en route pour Javiac.

Lorsqu'elle sut que son amant était revenu, Guillelmette se précipita à ses genoux, enleva son voile pour l'embrasser et implora son pardon pour ce qui avait pu causer son courroux. Guillaume était partagé entre la

LE CHAMEAU ET LES BÂTONS FLOTTANTS

Le premier qui vit un Chameau
S'enfuit à cet objet nouveau ;
Le second approcha ; le troisième osa faire
Un licou pour le Dromadaire.
L'accoutumance ainsi nous rend tout familier :
Ce qui nous paraissait terrible et singulier
S'apprivoise avec notre vue,
Quand ce vient à la continue.
Et puisque nous voici tombés sur ce sujet,
On avait mis des gens au guet,
Qui voyant sur les eaux de loin certain objet,
Ne purent s'empêcher de dire
Que c'était un puissant navire.
Quelques moments après, l'objet devint brûlot,
Et puis nacelle, et puis ballot,
Enfin bâtons flottants sur l'onde.
J'en sais beaucoup de par le monde
À qui ceci conviendrait bien :
De loin, c'est quelque chose ; et de près, ce n'est rien.

JEAN DE LA FONTAINE, 1621-1695, FABLES

perplexité et le désespoir : c'était un échec retentissant. Elle n'était pas en colère, elle ne l'avait jamais été : elle était encore plus amoureuse, et il ne connaîtrait jamais les délices de la réconciliation. La voir ainsi exacerba son farouche désir de goûter à tout prix cette joie. Il la repoussa durement, menaces à l'appui. Elle se retira, se jurant cette fois de ne plus le revoir.

Le lendemain matin, le troubadour eut des regrets. Il revint à Javiac mais la dame refusa de le recevoir et, les domestiques aux trousses, il dut repasser en toute hâte le pont-levis ; ses poursuivants ne le lâchèrent que de l'autre côté de la colline. Guillaume s'enfuit. De retour dans l'intimité de sa chambre, il s'effondra en larmes : il avait commis une terrible erreur. Il ne revit pas sa dame de l'année et connut la cruelle morsure de l'absence, qui ne fit qu'attiser son amour. Il composa alors un de ses plus beaux poèmes : « Mon chant s'élève pour implorer votre pitié. » Il écrivit à Guillelmette, expliquant la raison de son comportement et l'adjurant de lui accorder son pardon.

Il multiplia les missives. Dame Guillelmette, elle, prolongea son silence. Puis, après quelque temps, se souvenant de ses belles chansons, de son aimable prestance et de ses talents de danseur et de fauconnier, elle commença à se languir de lui. Pour le punir de sa cruauté, elle lui ordonna de s'arracher l'ongle du petit doigt de la main droite et de le lui envoyer avec un poème décrivant ses souffrances.

Il fit selon son désir. Et Guillaume de Balaün put enfin goûter la jouissance suprême : une réconciliation surpassant en intensité celle de son ami Pierre.

Interprétation

Dans sa quête des joies de la réconciliation, Guillaume de Balaün découvrit sans le vouloir la loi dont nous traitons ici. Au début d'une relation amoureuse, il faut marquer sa présence auprès de l'autre. Si l'on s'absente trop tôt, on se fait oublier. Mais une fois l'émotion née, le sentiment amoureux cristallisé, c'est l'absence qui attise et excite – et une absence inexpliquée encore plus : l'autre suppose qu'il est en tort. L'absence de l'objet du désir met l'imagination en branle, et celle-ci ne peut que parer l'être aimé des plus séduisants attraits et accroître le sentiment d'amour. À l'inverse, plus Guillelmette poursuit Guillaume de ses étouffantes assiduités, moins il l'aime : elle est devenue trop accessible, facile en somme. Quand elle cesse de le harceler, il respire plus librement et revient à son projet.

Ce qui se retire, se fait rare, mérite respect et hommage. Une présence envahissante lassera. Dans l'amour courtois médiéval, une dame mettait couramment son chevalier servant à l'épreuve ; elle l'envoyait au loin, chargé d'une quête longue et ardue, pour provoquer une bénéfique absence. Si Guillaume n'avait pas quitté sa dame le premier, c'est sans doute elle qui l'aurait éloigné.

> L'absence diminue les médiocres passions et augmente les grandes,
> comme le vent éteint les bougies et allume le feu.
>
> La Rochefoucauld (1613-1680), *Maximes*

LES CINQ VERTUS DU COQ

Un certain Tian Rao, qui était au service du duc Ai de Lu, souffrait de la médiocrité de sa position. Il déclara à son maître : « Je vais partir au loin, comme l'oie des neiges. – Explique-toi ! s'enquit le duc. – Vous avez déjà vu un coq ? répondit Tian Rao. Sa crête est le symbole de la courtoisie. Ses serres puissantes dénotent la force. Son audace au combat est la preuve de son courage. Son instinct à partager avec les autres la nourriture montre sa bonté. Enfin, sa capacité à mesurer le temps toute la nuit prouve à quel point on peut compter sur lui. Malgré ces cinq vertus, on voit tous les jours tuer un coq pour le servir à votre table. Pourquoi ? parce qu'il est en permanence là, à votre portée. L'oie, en revanche, franchit mille lieues d'un coup d'aile. Elle se pose dans votre jardin, engloutit vos poissons et vos tortues, chaparde votre millet. Et vous tenez cet oiseau en haute estime à cause de sa rareté, bien qu'il n'ait aucune des cinq vertus du coq. Par conséquent, je vais m'envoler au loin, comme l'oie des neiges. »

Yu Hsiu Sen (éd.), Fables de l'Antiquité chinoise, 1974

Respect de la loi

Pendant des siècles, les Assyriens régnèrent sur le Moyen-Orient par la cruauté. Puis, au VIIe siècle av. J.-C., les Mèdes (qui peuplaient ce qui est maintenant le nord-ouest de l'Iran) se soulevèrent et se libérèrent de leur joug. Les Mèdes mirent en place leur propre gouvernement. Déterminés à éviter toute forme de despotisme, ils refusèrent de donner le pouvoir à un seul homme et d'établir une monarchie. Sans chef, le pays sombra bientôt dans le chaos et se divisa en petits royaumes, où faisaient rage les combats entre localités.

Dans l'un de ces villages vivait un homme appelé Deiocès qui commença à se faire un nom par ses décisions avisées et sa capacité à résoudre les différends.

Il y réussissait si bien qu'on lui confia de plus en plus la tâche de calmer les conflits et son pouvoir augmenta. Dans tout le pays, la loi était tombée en discrédit : les juges étaient corrompus et plus personne n'amenait son cas devant les tribunaux ; on préférait le recours à la violence. Quand la renommée se répandit de la sagesse de Deiocès, de son incorruptibilité et de son impartialité inattaquables, les Mèdes se tournèrent vers lui pour tous leurs litiges. Bientôt, il devint le seul arbitre de la justice dans tout le pays.

Parvenu au sommet du pouvoir, Deiocès décida brusquement qu'il en avait assez. Il ne voulait plus être juge, il était las d'entendre des plaidoyers entre frères, entre villages. Il se plaignit de passer tellement de temps à traiter les problèmes des autres qu'il négligeait les siens ; par conséquent, il se retira. Le pays sombra une fois de plus dans l'anarchie. Avec la soudaine disparition d'un arbitre aussi puissant que Deiocès, la criminalité s'imposa et la loi ne fut plus qu'un souvenir. Les tribus mèdes se réunirent en conseil pour sortir de ce mauvais pas. « Nous ne pouvons pas continuer dans de telles conditions, dit un chef de tribu. Nommons quelqu'un à notre tête, ainsi nous pourrons bénéficier d'un gouvernement digne de ce nom au lieu de sombrer comme maintenant dans le chaos. »

Malgré ce que les Mèdes avaient enduré sous le despotisme assyrien, ils décidèrent donc d'établir une monarchie, de nommer un roi. Et l'homme qu'ils plébiscitaient était bien sûr le plus juste d'entre eux : Deiocès. On eut bien du mal à le convaincre car, disait-il, il ne voulait plus se mêler des querelles et chamailleries locales mais les Mèdes plaidèrent leur cause et l'implorèrent : sans lui, le pays allait sombrer dans une totale anarchie. Deiocès finit par accepter.

Il imposa ses conditions. Il fallait lui bâtir un immense palais, lui fournir des gardes du corps et construire une capitale à partir de laquelle il pourrait gouverner. Quand tout cela fut fait, Deiocès s'installa dans son palais. Situé au centre de la capitale, Ecbatane, le palais était entouré de remparts et était complètement inaccessible au peuple. Deiocès mit en place des règles très strictes : personne n'était admis en sa présence. On ne pouvait communiquer avec le roi que par des messagers. Nul à la cour ne pouvait le voir plus d'une fois la semaine, et seulement sur permission.

Deiocès gouverna cinquante-trois ans, agrandit l'empire mède et établit les fondations de ce qui serait plus tard l'empire perse, sous Cyrus le Grand. Pendant le règne de Deiocès, le respect du peuple pour lui se mua en vénération : pour eux, de simple mortel il était devenu le fils d'un dieu.

Interprétation

Deiocès était très ambitieux. Il avait compris très tôt que son peuple avait besoin d'être tenu fermement en bride et qu'il était l'homme de la situation.

Dans un pays dévasté par l'anarchie, l'homme qui s'impose est le juge et l'arbitre. Aussi, Deiocès avait-il commencé sa carrière en se faisant une réputation d'irréprochable justice.

Cependant, au sommet de sa fonction de juge, Deiocès avait constaté la pertinence de la loi de l'absence : en répondant à d'innombrables sollicitations, il était devenu trop célèbre, trop disponible, et avait perdu le respect dont il avait joui précédemment. On considérait ses services comme un dû. Le seul moyen de regagner la vénération et le pouvoir qu'il désirait était de s'effacer complètement et de laisser les Mèdes goûter à ce qu'était la vie sans lui. Comme il s'y attendait, ils vinrent le supplier de régner.

Une fois que Deiocès eut découvert la vérité de cette loi, il la porta à sa réalisation ultime. Dans le palais que son peuple avait construit pour lui, personne ne pouvait l'apercevoir à l'exception de quelques courtisans, et encore rarement. « Le risque était, écrit Hérodote, que si les gens le voyaient à tout propos ils éprouvent jalousie et ressentiment, et se mettent à comploter contre lui ; tandis que si personne ne le voyait, sa légende grandirait : celle d'un être différent des simples hommes. »

> Un homme dit à un derviche : « Pourquoi est-ce que je ne vous vois pas plus souvent ? » Le derviche répliqua : « Parce que les mots "Pourquoi n'êtes-vous pas venu me voir ?" sont plus doux à mon oreille que les mots "Pourquoi êtes-vous encore venu ?" »
>
> IDRIES SHAH (1968), Mulla Jami, cité dans *La Caravane de rêves*

Les clefs du pouvoir

Tout au monde subit l'influence de l'absence et de la présence. Une forte présence attire le pouvoir et l'attention : on brille plus intensément que les autres. Mais, inévitablement, il arrive un moment où une présence envahissante crée l'effet opposé : plus on est vu et entendu, moins on a de valeur. On devient banal. Peu importe le mal que l'on se donne pour être différent, subtilement, sans que l'on sache pourquoi, le respect s'effrite. Il faut apprendre à se retirer au bon moment, avant que les autres ne vous poussent inconsciemment dehors. C'est un jeu de cache-cache.

La pertinence de cette loi peut être aisément vérifiée quand il s'agit d'amour et de séduction. Passé les premières étapes d'une relation amoureuse, l'absence de l'être cher stimule l'imagination, forme une sorte d'aura autour de lui. Mais cette aura s'évanouit quand on le connaît trop :

l'imagination n'a plus sa place. L'être aimé devient une personne quelconque, fait partie des meubles. C'est pourquoi Ninon de Lenclos conseillait aux amoureux de s'éloigner régulièrement l'un de l'autre. « L'amour ne meurt jamais de besoin, écrivait-elle, mais souvent d'indigestion. »

Sitôt qu'on accepte d'être traité comme n'importe qui, il est trop tard : on est avalé et digéré. Pour éviter cela, faites-vous rare. Forcez le respect de l'être aimé en le menaçant de vous perdre à jamais ; créez une alternance de présence et d'absence.

Une fois mort, on vous regardera soudain avec d'autres yeux. Vous serez auréolé de respect. Les gens se souviendront de leurs critiques à votre égard, de leurs querelles avec vous, et seront bourrelés de regrets et de remords. Ils auront la nostalgie de votre présence à jamais perdue. N'attendez donc pas d'être trépassé : en vous effaçant quelque temps, vous créerez une sorte de mort avant l'heure et, à votre retour, ce sera comme si vous reveniez de l'autre monde : une sorte de résurrection, qui soulagera tout le monde. C'est ainsi que Deiocès est devenu roi.

Napoléon reconnaissait l'importance de cette loi de l'absence quand il disait : « Si on me voit trop au théâtre, les gens cesseront de me remarquer. » Aujourd'hui, dans un monde monopolisé par l'image, le jeu de l'absence est encore plus puissant. On sait rarement quand se retirer de la scène et plus rien ne semble privé, aussi est-on rempli de respect et d'admiration pour celui qui est capable de s'effacer par choix. Les romanciers J. D. Salinger et Thomas Pynchon ont su devenir des stars en cultivant l'art de disparaître à propos.

Le pendant économique de cette loi est celle de l'offre et de la demande. En retirant un bien du marché, on fait monter son cours. Au XVIIe siècle, en Hollande, les classes aisées firent ainsi de la tulipe plus qu'une belle fleur : une sorte de symbole de leur statut social. En rendant la fleur rarissime et presque impossible à obtenir, elles créèrent un véritable engouement : un oignon de tulipe valait plus que son poids d'or. De même, au siècle dernier, le marchand d'art Joseph Duveen faisait grimper le cours des peintres qu'il vendait en achetant des collections entières de leurs œuvres qu'il stockait dans son sous-sol. Elles devenaient davantage que de simples tableaux : c'étaient des objets cultes, des mythes presque. « Vous pouvez faire monter tous les tableaux que vous voulez jusqu'à cinquante mille dollars pièce ; ça, c'est facile, dit-il un jour. Mais jusqu'à deux cent cinquante mille dollars, il faut le faire ! »

Image :
Le soleil. C'est son
absence qui le fait apprécier.
Plus il y a de journées pluvieuses,
plus on recherche le soleil. Mais que
vienne la canicule et le soleil devient
l'ennemi. Apprenez à vous faire désirer
au point que l'on exige votre retour.

Rapportez cette loi de la rareté à vos propres talents. Ce que vous avez à offrir au monde doit paraître précieux et difficile à trouver, sa valeur en sera immédiatement décuplée.

Il arrive toujours un moment où ceux qui sont au pouvoir deviennent indésirables. On se lasse d'eux, on ne les respecte plus. Ils cessent d'être vus comme différents du commun des hommes, ce qui revient à dire qu'ils sont plutôt pires qu'ils n'étaient puisque l'on compare inévitablement leur position actuelle à celle qu'ils avaient auparavant. C'est tout un art que de savoir quand il faut se retirer. Le général de Gaulle s'était effacé en 1945, la République est allée le chercher en 1958 : si l'on se retire au bon moment, on retrouve le respect qu'on avait perdu tout en conservant une part de son pouvoir.

Le plus puissant monarque du XVIe siècle fut Charles V de Habsbourg, dit Charles Quint, empereur du Saint Empire germanique, roi d'Espagne et de l'Amérique espagnole, roi de Sicile et duc de Brabant. Pourtant, en 1557, à l'apogée de son pouvoir, il se retira au monastère de Yuste. L'Europe tout entière fut saisie par cette décision soudaine ; ceux qui l'avaient haï et craint le regardèrent brusquement comme un grand souverain, un saint presque. Plus récemment, l'actrice Greta Garbo était au sommet de sa carrière quand elle se retira, en 1941. Selon certains, elle quittait la scène trop tôt – elle avait dans les trente-cinq ans – mais elle préféra sagement partir de son plein gré plutôt qu'attendre que le public se lasse d'elle.

Si vous vous montrez trop disponible, l'aura de pouvoir que vous avez créée s'évanouit. Rendez-vous moins accessible et votre présence en sera valorisée d'autant.

Autorité :
Si la présence diminue la réputation, l'absence l'augmente. Celui qui étant absent passe pour un lion, ne paraît qu'une souris étant présent. Les perfections perdent leur lustre si on les regarde de trop près, parce qu'on regarde plutôt l'écorce de l'extérieur que la substance et l'intérieur de l'esprit. L'imagination porte bien plus loin que la vue ; et la tromperie qui d'ordinaire entre par les oreilles, sort par les yeux. Celui qui se conserve dans le centre de la bonne opinion que l'on a de lui, conserve sa réputation. Le phénix même se sert de la retraite et du désir pour se faire estimer et regretter davantage. (Baltasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

A contrario

Cette loi s'applique uniquement à un certain degré de pouvoir. Un minimum de notoriété est requis pour que votre absence soit remarquée ; si vous partez trop tôt, on vous oublie, tout bonnement. Il faut se forger en début de carrière une image reconnaissable, reproductible et visible partout. Faute de quoi l'absence, au lieu d'attiser les flammes, les éteint.

De même, en amour, l'absence n'est efficace que si l'autre a été d'abord assiégé par votre image. Tout doit lui rappeler votre présence, en sorte que, lorsque vous choisissez de vous éloigner, il pense sans cesse à vous et continue à vous voir par les yeux de l'esprit.

Souvenez-vous : au début, ne vous faites pas rare mais omniprésent. Ce n'est que lorsque vous êtes vu, apprécié et aimé que l'on souffrira de votre absence.

LOI

17

SOYEZ IMPRÉVISIBLE

PRINCIPE

L'homme est féru d'habitudes, surtout chez autrui. Quand vous ne surprenez plus personne, vous donnez aux autres l'impression qu'ils vous ont percé à jour. Renversez la situation : soyez délibérément imprévisible. Un comportement sans rime ni raison déstabilisera les gens, ils s'épuiseront à faire l'exégèse de vos actes. Cette stratégie peut intimider, voire même susciter la terreur.

Respect de la loi

Mai 1972 : le champion d'échecs Boris Spassky attendait anxieusement son rival américain Bobby Fischer à Reykjavík, en Islande. Les deux hommes devaient y disputer le championnat du monde d'échecs, mais, Fischer n'étant pas arrivé à temps, il était question d'ajourner le match. Fischer chicanait sur le montant du prix, la manière dont l'argent allait être remis, la logistique de la compétition en Islande. Il semblait pouvoir se dédire à tout moment.

Spassky prenait son mal en patience. Ses maîtres russes avaient l'impression que Fischer était en train de l'humilier ; ils le pressaient de partir mais Spassky voulait ce match. Il savait qu'il pouvait vaincre Fischer, ce serait la plus grande victoire de sa carrière. « Bon, j'ai l'impression qu'on s'est donné beaucoup de mal pour rien, dit Spassky à un camarade. Mais qu'est-ce qu'on y peut ? La balle est dans le camp de Bobby. S'il vient, on joue. S'il ne vient pas, on ne joue pas. L'homme qui veut se suicider a l'initiative de son geste. »

L'Américain arriva finalement à Reykjavík, mais les palabres et menaces d'annulation se prolongèrent. Il n'aimait pas la salle où ils allaient jouer, il critiquait l'éclairage, il se plaignait du bruit des caméras, il détestait jusqu'aux chaises sur lesquelles Spassky et lui devaient s'asseoir. L'Union soviétique montra les dents et menaça de retirer son champion.

La menace fit son effet : après des semaines d'attente et de négociations aussi interminables que véhémentes, Fischer accepta de jouer. Tout le monde fut soulagé mais nul autant que Spassky. Toutefois, dès le premier jour du tournoi, Fischer arriva très en retard ; et le jour où devait avoir lieu le « match du siècle », il était de nouveau en retard. Cette fois, cependant, les conséquences pouvaient être désastreuses : au-delà d'un certain délai de tolérance, il serait déclaré forfait pour la première partie. Tout le monde s'interrogeait. Jouait-il une guerre d'usure ? Ou redoutait-il d'affronter Boris Spassky ? Les grands maîtres présents, dont Spassky, considéraient que le jeune garçon de Brooklyn avait la frousse. À 5 h 09, Fischer fit son apparition, une minute avant le délai de forfaiture.

La première partie d'un tournoi d'échecs est cruciale car elle donne le ton des mois à venir. C'est en principe un combat lent et méthodique : les deux joueurs essaient leurs armes et tentent de percer à jour leurs stratégies réciproques. Cette partie-là fut différente. Très tôt, Fischer joua un coup tout à fait inattendu, probablement le pire de sa carrière, et, quand Spassky l'accula, il sembla près d'abandonner. Pourtant, Spassky savait que Fischer n'abandonnait jamais. Même à l'approche d'un échec et mat, il se battait jusqu'au bout, épuisant son adversaire. Cette fois, cependant, il semblait résigné. Puis, soudain, il tenta un coup astucieux qui mit la salle en ébullition. Spassky en fut perturbé mais se reprit et réussit à gagner. Personne ne comprenait la stratégie de Fischer. Avait-il fait exprès de perdre ? Avait-il paniqué ? Était-il déstabilisé ? Ou fou ?

Après sa défaite initiale, Fischer se plaignit encore plus bruyamment de la salle, des caméras et de tout le reste. Pour la deuxième partie, il se permit d'arriver avec un retard insensé. Cette fois, les organisateurs

tranchèrent dans le vif : il fut déclaré forfait. Il avait ainsi deux parties de retard, une situation dans laquelle personne n'a jamais gagné un tournoi d'échecs. Aucun doute, Fischer délirait. Pourtant, à la troisième partie – et tous ceux qui l'ont vue s'en souviennent – l'Américain avait une lueur féroce dans les yeux, un regard qui, de toute évidence, mettait Spassky mal à l'aise. Et, bien que s'étant mis lui-même dans une situation impossible, il paraissait suprêmement confiant. Il commit ce qui ressemblait à une faute, comme lors de la première partie, mais son air effronté sema le doute dans l'esprit de Spassky. En dépit de ses soupçons, Spassky ne vit pas le piège et, en deux temps trois mouvements, il fut échec et mat. En fait, les méthodes peu orthodoxes de Fischer avaient profondément perturbé son adversaire. À la fin du jeu, Fischer bondit et se précipita dehors, hurlant à ses compatriotes en se frappant la paume avec le poing : « Je l'ai écrasé, je suis le plus fort ! »

Dans les parties suivantes, Fischer joua des coups que personne ne lui connaissait, qui n'étaient pas dans son style. Et ce fut au tour de Spassky de faire des erreurs. Après avoir perdu le sixième jeu, il fondit en larmes. Un grand maître déclara : « Au point où il en est, Spassky doit se demander s'il peut retourner en Russie en toute sécurité. » Après le huitième jeu, Spassky crut comprendre ce qui se passait : Bobby Fischer l'hypnotisait. Il décida de ne plus regarder Fischer dans les yeux, mais perdit quand même.

Après la quatorzième partie, il convoqua une conférence de presse et annonça : « On a tenté de prendre le contrôle de mon esprit. » Il demandait si le jus d'orange qu'il buvait à la table d'échecs était drogué. Peut-être des gaz toxiques étaient-ils diffusés dans la salle. Finalement, Spassky accusa publiquement l'équipe de Fischer d'avoir caché dans les chaises quelque chose qui perturbait son esprit. Le KGB fut mis en alerte : Boris Spassky faisait perdre la face à l'Union soviétique !

Les sièges furent passés aux rayons X : on ne trouva rien d'anormal. On ne dénicha que deux cadavres de mouches dans un éclairage. Spassky commença à se plaindre d'hallucinations. Il tenta de persévérer, mais son esprit ne suivait plus. Incapable de poursuivre, il déclara forfait le 2 septembre. Bien que relativement jeune, il ne se remit jamais de cette défaite.

Interprétation

Lors de leurs rencontres précédentes, Fischer avait toujours perdu. Spassky avait un talent redoutable pour deviner la stratégie de son adversaire et la retourner à son avantage. Souple et patient, il échafaudait des attaques qui menaient à la victoire, non en sept coups, mais en soixante-dix. Il battait chaque fois Fischer parce qu'il voyait beaucoup plus loin et parce que c'était un brillant psychologue qui ne perdait jamais la maîtrise de soi. Un maître a dit de lui : « Il ne recherche pas simplement le meilleur coup. Il recherche le coup qui perturbera son adversaire. »

Fischer avait cependant fini par comprendre que c'était là une des clefs du succès de Spassky : il jouait sur sa prévisibilité et le battait sur son propre terrain. Toutes les actions de Fischer au cours de ce mémorable

championnat de 1972 visèrent donc à prendre l'initiative et à déstabiliser Spassky. De toute évidence, l'interminable attente commença le travail de sape. Mais plus éprouvantes pour Spassky furent les erreurs délibérées de Fischer et son manque apparent de stratégie. En fait, Fischer fit tout ce qu'il fallait pour brouiller les pistes, fût-ce au prix de deux défaites initiales.

Spassky était connu pour son sang-froid et sa pondération, mais, pour la première fois de sa vie, il ne pouvait prévoir les coups de son adversaire. Il sombra lentement. À la fin, ce fut lui que l'on prit pour un fou.

Le jeu d'échecs, c'est la vie en raccourci : pour gagner, il faut être extrêmement patient et prévoyant ; le jeu est construit sur des manœuvres dont toutes les séquences ont déjà été jouées et seront jouées encore avec d'infimes modifications à chaque match. Chaque joueur analyse les méthodes de l'autre pour essayer de prévoir ses coups. Celui qui n'offre à son adversaire rien de prévisible pour fonder sa stratégie prend un gros avantage. Aux échecs comme dans la vie, quand les gens ne peuvent prévoir ce que vous allez faire, ils sont dans un état d'appréhension, d'incertitude et de confusion.

> La vie de la cour est un jeu sérieux, mélancolique, qui applique :
> il faut arranger ses pièces et ses batteries, avoir un dessein, le suivre,
> parer celui de son adversaire, hasarder quelquefois et jouer
> de caprice…
>
> Jean de La Bruyère (1645-1696), *Les Caractères*

Les clefs du pouvoir

Rien n'est plus terrifiant qu'un événement soudain et imprévisible. C'est pourquoi nous sommes si effrayés par des cataclysmes tels que les tremblements de terre et les tornades : nous ne savons pas quand ils auront lieu. Quand il s'en est produit un, on attend en tremblant le suivant. À un degré moindre, c'est l'effet qu'a sur nous un comportement humain imprévisible.

Le comportement des animaux est programmé une fois pour toutes, ce qui permet de les chasser. Seul l'homme a la capacité de modifier consciemment son comportement pour improviser et quitter l'ornière de la routine. La plupart des humains n'ont pas conscience de ce pouvoir. Ils préfèrent le confort de l'habitude, ils s'abandonnent à leur nature animale et répètent inlassablement les mêmes actes. Ils agissent ainsi parce que cela ne nécessite aucun effort et parce qu'ils croient à tort que s'ils ne dérangent pas les autres, on les laissera tranquilles. Il faut bien comprendre qu'une personne de pouvoir se complaît à instiller une sorte de crainte chez ceux qui l'entourent en les déstabilisant délibérément pour garder l'initiative. Il est en effet parfois nécessaire de frapper sans avertissement, quand l'adversaire s'y attend le moins. C'est un procédé que les puissants utilisent depuis des siècles.

Philippe Marie, dernier duc Visconti de Milan au XVe siècle en Italie, faisait sciemment le contraire de ce que chacun attendait de lui. Par

exemple, il témoignait soudain une grande bienveillance à un courtisan puis, lorsque celui-ci en venait à espérer un poste plus élevé, il le traitait brusquement avec un parfait dédain. Si, décontenancé, l'homme quittait la cour, le duc le rappelait et recommençait à le traiter avec égards. Complètement égaré, le courtisan se demandait s'il n'avait pas fait preuve d'une trop grande assurance en tenant pour acquise telle ou telle promotion, et si cela avait offensé le duc ; il se comportait dès lors comme s'il n'attendait plus un tel honneur. Le duc lui reprochait son manque d'ambition et le renvoyait.

Face à un Philippe Marie, il ne fallait jamais donner l'impression de savoir d'avance ce qu'il voulait, ni ce qui lui faisait plaisir. Il ne fallait surtout pas tenter de s'imposer à lui, seulement se soumettre et attendre. Dans la confusion et l'incertitude qu'il entretenait, le duc gouvernait en maître absolu, sans rival et en paix.

L'imprévisibilité est surtout l'apanage du maître, mais le commun des mortels peut l'utiliser avec beaucoup d'efficacité. Si vous vous trouvez assailli ou acculé par un ennemi trop nombreux, lancez-vous dans une série d'actes saugrenus. Votre adversaire sera si décontenancé qu'il fera marche arrière, ou quelque erreur tactique.

Au printemps 1862, en pleine guerre de Sécession, le général confédéré Stonewall Jackson, à la tête d'une armée de 4 600 hommes, harcelait les forces plus importantes de l'Union dans la vallée de la Shenandoah. Pendant ce temps, non loin de là, le général George Brinton McClellan, à la tête de 90 000 soldats nordistes, quitta Washington, D. C., pour faire mouvement vers le sud et assiéger Richmond, la capitale sudiste, en Virginie.

En quelques semaines de campagne, Jackson retira à plusieurs reprises ses soldats de la Shenandoah, puis les y ramena. Ses mouvements n'avaient aucun sens. Allait-il défendre Richmond ? Marchait-il sur Washington laissée sans protection par McClellan ? Voulait-il envahir et ravager le Nord ? Pourquoi sa petite armée tournait-elle en rond ?

Les mouvements inexplicables de Jackson amenèrent les généraux de l'Union à retarder leur marche sur Richmond parce qu'ils attendaient de voir la suite des événements. Pendant ce temps, le Sud envoya des renforts à Richmond. Une bataille qui aurait pu écraser l'armée confédérée tourna court. Jackson utilisa cette tactique à plusieurs reprises face à des forces numériquement supérieures. « Toujours mystifier, tromper et surprendre l'ennemi si possible, disait-il. Cette tactique réussit à chaque fois et permet à une petite armée d'en détruire une grande. »

Cette loi ne s'applique pas seulement à la guerre mais aussi aux situations de la vie courante. Les gens essaient toujours de discerner vos motivations derrière vos actes et d'utiliser votre prévisibilité contre vous. Lancez-vous dans une action complètement inexplicable et vous les mettrez sur la défensive. Parce qu'ils ne comprennent pas, ils seront déstabilisés et vous pourrez facilement les intimider.

Pablo Picasso fit un jour la remarque suivante : « Le meilleur calcul, c'est l'absence de calcul. Une fois que vous avez atteint un certain niveau de reconnaissance, les autres imaginent généralement que, lorsque vous

faites quelque chose, c'est pour une bonne raison. À quoi sert-il, dans ces conditions, de prévoir trop soigneusement ses actes ? Mieux vaut agir par caprice. »

Pendant un certain temps, Picasso travailla avec le marchand d'art Paul Rosenberg. Au début, il lui laissa une grande latitude puis un jour, sans raison apparente, il déclara à Rosenberg qu'il ne lui confierait plus rien. Le calcul de Picasso était le suivant : « Rosenberg va se creuser pendant deux jours à se demander si j'ai désormais décidé de réserver mes tableaux à un autre. Je continuerai à travailler tranquillement pendant que Rosenberg se rongera. Au bout de deux jours, à bout de nerfs, il viendra me dire : "Après tout, cher ami, vous ne refuseriez pas si je vous proposais tant [et Picasso de citer une assez jolie somme] pour vos œuvres, plutôt que le prix que j'avais l'habitude de vous payer, n'est-ce pas ?" »

L'imprévisibilité n'est pas seulement une arme d'intimidation : bousculer vos habitudes quotidiennes fera sensation et éveillera l'intérêt. Les gens parleront de vous, supputeront cent explications sans lien avec la vérité mais vous resterez constamment présent à leur esprit. À la fin, plus vous apparaîtrez capricieux, plus on vous respectera. Seul le dernier des subordonnés agit de manière prévisible.

Image : Le cyclone. Une brusque chute du baromètre, d'inexplicables modifications de la direction et de la vitesse du vent. Imprévisibilité totale, aucune défense possible : un cyclone sème la terreur et le chaos.

Autorité : Le dirigeant éclairé est si mystérieux qu'il semble ne demeurer nulle part, et si inexplicable que personne ne peut le chercher. Il repose au-dessus de la mêlée, serein, et ses ministres tremblent en dessous. (Han Feizi, philosophe chinois, IIIe siècle av. J.-C.)

A contrario

Parfois, la prévisibilité peut jouer en votre faveur : en berçant votre entourage dans un cadre familier, vous endormez leur vigilance. Ils agencent tout en fonction de l'idée qu'ils se font de vous. Vous pouvez utiliser cela de plus d'une façon : en premier lieu, cela crée un écran de fumée, une façade confortable derrière laquelle vous multipliez à l'aise vos roueries. En second lieu, cela vous permettra à l'occasion de faire voler le cadre en éclats : votre adversaire sera si déséquilibré qu'il n'y aura pas même besoin de le pousser pour qu'il tombe.

En 1974, Mohamed Ali et George Foreman disputèrent le championnat mondial de boxe des poids lourds. Tout le monde savait ce qui allait se passer : George Foreman essaierait de gagner par KO, et Ali danserait autour de lui pour l'épuiser. C'était la façon de combattre d'Ali, elle n'avait pas changé depuis plus de dix ans. Foreman était favori à cause de son uppercut dévastateur : s'il attendait patiemment, Ali en tâterait tôt ou tard. Ali, en maître stratège, avait d'autres plans : lors des conférences de presse qui précédèrent le match, il annonça qu'il allait changer de style et se lâcher à fond sur Foreman. Personne ne crut un mot de cette stratégie suicidaire, à commencer par Foreman : comme d'habitude, Ali jouait la comédie. Juste avant le combat, l'entraîneur d'Ali détendit les cordes du ring : c'est ce que fait l'entraîneur lorsque son poulain a l'intention de frapper fort. Personne ne crut à ce stratagème ; ce devait être un coup monté.

À la grande stupéfaction de chacun, Ali fit ce qu'il avait dit. Tandis que Foreman s'attendait à ce que son adversaire fuie le corps à corps, Ali alla droit sur lui et attaqua, bouleversant complètement la stratégie de son adversaire. Décontenancé, Foreman finit par s'épuiser, non en pourchassant Ali mais en frappant comme un sourd, sous une grêle de coups. Finalement, Ali plaça un spectaculaire uppercut du droit qui terrassa Foreman. Celui-ci croyait si bien connaître d'avance la méthode de son adversaire qu'il avait été pris de court ; il s'était jeté dans le piège, piège dont on l'avait pourtant prévenu.

Un conseil, cependant : l'imprévisibilité se retourne parfois contre vous, surtout si vous êtes en position subalterne. Il vaut parfois mieux laisser les gens croire qu'ils vous ont parfaitement cerné, plutôt que les perturber. Trop d'imprévisibilité risque d'être prise pour de l'indécision, voire pour une faille psychologique grave. Les schémas mentaux des gens sont puissants et l'on peut semer la terreur en les bousculant. Cette arme ne doit être utilisée qu'à bon escient.

LOI

18

NE RESTEZ PAS DANS VOTRE TOUR D'IVOIRE

PRINCIPE

Le monde est une jungle et les ennemis sont partout : chacun doit se protéger. Une forteresse semble le lieu le plus sûr. Mais l'isolement a ses dangers : d'une part, il vous prive d'informations importantes ; d'autre part, en vous isolant, vous devenez une cible facile et l'objet de tous les soupçons. Mieux vaut circuler, trouver des alliés, se mêler aux autres. La foule est un bon bouclier humain.

Violation de la loi

Qin Shi Huangdi, empereur fondateur de la dynastie Qin (221-210 av. J.-C.), fut l'homme le plus puissant de son époque. Son empire était plus étendu et plus prospère que celui d'Alexandre le Grand. Il mit fin à la période féodale en conquérant les Royaumes combattants qui entouraient le sien, celui de Qin, et fit ainsi l'unité de la Chine. Mais, durant les dernières années de sa vie, rares, très rares furent ceux qui le virent.

L'empereur vivait dans le plus splendide palais jamais construit dans la capitale, Xianyang. Celui-ci comptait 270 pavillons, tous reliés par des passages souterrains secrets permettant à l'empereur de se déplacer sans être vu. Il dormait chaque nuit dans une pièce différente et quiconque levait les yeux par inadvertance sur lui était décapité sur place. Seule une poignée de personnes savaient où il était, et si elles le révélaient à quiconque, elles étaient mises à mort.

Le premier empereur avait si peur des contacts humains que, lorsqu'il quittait le palais, il voyageait incognito, soigneusement déguisé. C'est au cours de l'un de ses voyages dans les provinces qu'il mourut subitement. Son corps fut ramené à la capitale dans le carrosse impérial, avec une charrette de poisson salé en remorque pour couvrir l'odeur du corps en décomposition ; personne ne devait savoir qu'il était mort. Il avait fini seul, loin de ses femmes, de sa famille, de ses amis et de ses courtisans, accompagné seulement par un ministre et quelques eunuques.

Interprétation

Qin Shi Huangdi, qui reste dans l'histoire chinoise comme « le premier auguste souverain », était un guerrier courageux d'une ambition démesurée. Les écrivains de son époque le décrivent comme un homme « au nez grincheux, aux yeux en fente, à la voix de chacal et au cœur de tigre ou de loup ». Il pouvait parfois se montrer clément, mais, le plus souvent, il « engloutissait les hommes sans le moindre scrupule ». C'est par la ruse et la violence qu'il conquit les provinces entourant son royaume de Qin et créa la Chine, réunissant une mosaïque de peuples en une seule nation et une seule culture. Il mit fin au système féodal et, pour garder à l'œil les membres des familles royales issues des différents ex-royaumes qui composaient son empire, il en déplaça 120 000 jusqu'à la capitale, où il hébergea les plus haut placés dans son immense palais. Il fit consolider et raccorder les tronçons de fortifications qui défendaient les frontières et en fit la Grande Muraille de Chine. Il unifia les lois du pays, l'écriture et jusqu'à la largeur des charrettes.

Cette normalisation s'accompagna d'une mise à l'index des écrits et enseignements de Confucius, philosophe dont les idées sur la morale tenaient lieu jusque-là de religion aux Chinois. Sur l'ordre de Shi Huangdi, des milliers de livres sur Confucius furent brûlés et quiconque citait Confucius était décapité. Ce comportement lui valut de nombreux ennemis et l'empereur devint de plus en plus méfiant, voire paranoïaque. Les exécutions se succédèrent. « Les Qin sont victorieux depuis quatre

Le masque de la mort rouge

La Mort rouge avait pendant longtemps dépeuplé la contrée. Jamais peste ne fut si fatale, si horrible. Son avatar, c'était le sang, la rougeur et la hideur du sang. C'étaient des douleurs aiguës, un vertige soudain, et puis un suintement abondant par les pores, et la dissolution de l'être […] L'invasion, le résultat de la maladie, tout cela était l'affaire d'une demi-heure. Mais le prince Prospero était heureux, et intrépide, et sagace. Quand ses domaines furent à moitié dépeuplés, il convoqua un millier d'amis vigoureux et allègres de cœur, choisis parmi les chevaliers et les dames de sa cour, et se fit avec eux une retraite profonde dans une de ses abbayes fortifiées. C'était un vaste et magnifique bâtiment, une création du prince, d'un goût excentrique et cependant grandiose. Un mur épais et haut lui faisait une ceinture. Ce mur avait des portes de fer. Les courtisans, une fois entrés, se servirent de fourneaux et de solides marteaux pour souder les verrous. Ils résolurent de se barricader contre les impulsions soudaines du désespoir extérieur et de fermer toute issue aux frénésies du dedans. L'abbaye fut largement approvisionnée. Grâce à ces précautions, les courtisans pouvaient jeter le défi à la contagion. Le monde extérieur s'arrangerait comme il pourrait.

En attendant, c'était folie de s'affliger ou de penser. Le prince avait pourvu à tous le moyens de plaisir. Il y avait des bouffons, il y avait des improvisateurs, des danseurs, des musiciens, il y avait le beau sous toutes ses formes, il y avait le vin. En dedans, il y avait toutes ces belles choses et la sécurité. Au-dehors, la Mort rouge. Ce fut vers la fin du cinquième ou sixième mois de sa retraite, et pendant que le fléau sévissait au-dehors avec le plus de rage, que le prince Prospero gratifia ses mille amis d'un bal masqué de la plus insolite magnificence. Tableau voluptueux que cette mascarade ! [...] Et la fête tourbillonnait toujours, lorsque s'éleva enfin le son de minuit de l'horloge[...] Et ce fut peut-être aussi pour cela que plusieurs personnes parmi cette foule, avant que les derniers échos du dernier coup fussent noyés dans le silence, avaient eu le temps de s'apercevoir de la présence d'un masque qui jusque-là n'avait aucunement attiré l'attention [...] Le personnage était grand et décharné, et enveloppé d'un suaire de la tête aux pieds. Le masque qui cachait le visage représentait si bien la physionomie d'un cadavre raidi, que l'analyse la plus minutieuse aurait difficilement découvert l'artifice. Et cependant, tous ces fous joyeux auraient peut-être supporté, sinon approuvé, cette laide plaisanterie. Mais le masque avait été jusqu'à adopter le type de

générations, note son contemporain le philosophe Han Fei, et pourtant ils vivent dans la terreur constante d'être détruits. »

En vivant de plus en plus reclus pour se protéger, Shi Huangdi perdit progressivement le contrôle de son empire. Les eunuques et les ministres décidaient de la politique du pays sans son approbation, sans même parfois qu'il en eût connaissance ; ils complotaient aussi contre lui. À la fin, il n'était plus empereur qu'en titre, et tellement isolé que peu apprirent sa mort. Il finit probablement empoisonné par ceux qui avaient conspiré contre lui et encouragé sa claustration.

Voici les conséquences de l'isolement : si vous vous retirez dans votre tour d'ivoire, vous perdez le contact avec les sources de votre pouvoir. Ce qui se passe autour de vous vous échappe et vous perdez le sens des proportions. Vous avez beau être à l'abri, vous vous coupez d'informations vitales. Ne vous enfermez jamais au point de devenir sourd à la rumeur de ce qui vous entoure, y compris à celle des éventuelles conspirations.

Respect de la loi

Le palais de Versailles, à nul autre pareil, fut édifié par Louis XIV dans les années 1660 pour lui-même et ses courtisans. Comme dans une ruche, tout y tournait autour de la personne du roi. Les membres de la noblesse étaient logés autour des appartements royaux, plus ou moins près selon leur rang. La chambre du roi occupait littéralement le centre du palais, c'était le point de mire. Tous les matins, le lever du roi était un rituel en soi.

À huit heures trente, le premier valet du roi, qui dormait au pied de son lit, réveillait Sa Majesté : « Sire, voilà l'heure. » Les pages ouvraient la porte et admettaient au « petit lever », outre le médecin du roi et son chirurgien, ceux jouissant des « entrées familières » – membres de la famille royale, princes et princesses du sang –, puis ceux admis aux « grandes entrées » : principaux officiers de la garde-robe, grand chambellan et ministres du cabinet. C'était ensuite le « grand lever », pendant lequel toute une série de hauts dignitaires et de ministres assistaient à la toilette du roi. Enfin étaient introduits les « gens de qualité », sur invitation spéciale. À la fin du grand lever se pressaient dans la chambre royale une cinquantaine de visiteurs et de domestiques.

La journée était organisée en sorte que toute l'énergie du palais se focalise sur le roi et passe par lui. Louis XIV était constamment assisté par des courtisans et des ministres, tous lui demandaient conseil et jugement. À toutes leurs questions, il répondait habituellement : « Je verrai. »

Comme le note Saint-Simon : « Les fêtes fréquentes, les promenades particulières à Versailles, les voyages furent des moyens que le roi saisit pour distinguer et pour mortifier en nommant les personnes qui à chaque fois en devaient être, et pour tenir chacun assidu et attentif à lui plaire. » Il n'y avait aucune intimité possible dans le palais, pas même pour le roi ; chaque pièce communiquait avec la suivante et chaque couloir menait à des chambres plus grandes où se trouvaient constamment réunis des groupes de courtisans. Chacun surveillait les autres, et rien ni personne ne passait

inaperçu : « Non seulement il était sensible à la présence continuelle de ce qu'il y avait de distingué, écrit encore Saint-Simon, mais il l'était aussi aux étages inférieurs. Il regardait à droite et à gauche à son lever, à son coucher, à ses repas, en passant dans les appartements, dans ses jardins de Versailles, où seulement les courtisans avaient la liberté de le suivre ; il voyait et remarquait tout le monde, aucun ne lui échappait, jusqu'à ceux qui n'espéraient pas même être vus. Il distinguait très bien en lui-même les absences de ceux qui étaient toujours à la cour, celles des passagers qui y venaient plus ou moins souvent ; les causes générales ou particulières de ces absences, il les combinait, et ne perdait pas la plus légère occasion d'agir à leur égard en conséquence. C'était un démérite aux uns, et à tout ce qu'il y avait de distingué, de ne faire pas de la cour son séjour ordinaire, aux autres d'y venir rarement, et une disgrâce sûre pour qui n'y venait jamais, ou comme jamais. Quand il s'agissait de quelque chose pour eux : "Je ne le connais point", répondait-il fièrement. Sur ceux qui se présentaient rarement : "C'est un homme que je ne vois jamais" ; et ces arrêts-là étaient irrévocables. »

Interprétation

Louis XIV accéda au pouvoir au terme d'une terrible guerre civile, la Fronde. Les principaux instigateurs de la guerre se trouvaient dans la noblesse ; celle-ci était profondément contrariée par le pouvoir grandissant de la couronne et regrettait l'époque féodale où les seigneurs gouvernaient leurs propres fiefs et où le roi n'avait que peu d'autorité sur eux. Les nobles perdirent la guerre civile mais en gardèrent du ressentiment.

La construction de Versailles ne fut donc pas le caprice d'un roi décadent et amoureux du luxe. Le palais permettait au roi de garder tous les courtisans à l'œil. Les fiers aristocrates en étaient réduits à se disputer l'honneur d'aider le roi à enfiler sa chemise. Louis XIV avait compris très tôt qu'il est dangereux pour un roi de s'isoler ; il avait renoncé à toute intimité, à tout espace privé. En son absence, les conspirations auraient surgi comme champignons après la pluie, les animosités se seraient polarisées en factions et la rébellion aurait éclaté avant qu'il n'ait le temps de réagir. C'est pour les étouffer dans l'œuf que toute la vie du palais avait été minutieusement réglée par l'étiquette, de manière formelle et structurée.

Le règne de Louis XIV, qui dura quelque cinquante ans, fut une époque de paix civile et de tranquillité dans le royaume. Pas une épingle ne tombait sans que le monarque ne l'entende.

> La solitude est dangereuse pour la raison sans être favorable à la vertu… Souvenez-vous que le mortel solitaire est probablement superstitieux et peut-être fou.
>
> Samuel Johnson (1709-1784)

Les clefs du pouvoir

Machiavel explique que, sur le plan strictement militaire, une forteresse est une erreur. Elle devient le symbole de l'isolement du pouvoir et représente

la Mort rouge. Son vêtement était barbouillé de sang, et son large front, ainsi que tous les traits de sa face, étaient aspergés de l'épouvantable écarlate […] Alors, invoquant le courage violent du désespoir, une foule de masques se précipita à la fois dans la chambre noire ; et, saisissant l'inconnu, qui se tenait, comme une grande statue, droit et immobile dans l'ombre de l'horloge d'ébène, ils se sentirent suffoqués par une terreur sans nom, en voyant que sous le linceul et le masque cadavéreux, qu'ils avaient empoigné avec une si violente énergie, ne logeait aucune forme humaine.
On reconnut alors la présence de la Mort rouge. Elle était venue comme un voleur de nuit. Et tous les convives tombèrent un à un dans les salles de l'orgie inondées d'une rose sanglante, et chacun mourut dans la posture désespérée de sa chute. Et la vie de l'horloge d'ébène disparut avec celle du dernier de ces êtres joyeux. Et les flammes des trépieds expirèrent. Et les Ténèbres, et la Ruine, et la Mort rouge établirent sur toutes choses leur empire illimité.

Edgar Allan Poe, 1809-1849, le masque de la mort rouge, traduit par Charles Baudelaire

une cible facile pour ses ennemis. Conçue pour être défendue, inaccessible aux renforts, la forteresse coupe de toute aide et interdit toute souplesse. Elle peut paraître imprenable, mais une fois que l'on s'y est retiré, on y est bien en évidence ; et en cas de siège, la forteresse devient aussitôt prison. Ses compartiments étroits et confinés la rendent vulnérable à la peste et aux maladies contagieuses. Stratégiquement parlant, l'isolement d'une forteresse ne fournit aucune protection et crée plus de problèmes qu'elle n'en résout.

Parce que l'homme est un animal social par nature, le pouvoir dépend de multiples interactions et de la circulation des informations. Pour déployer votre pouvoir, il faut vous placer au centre, comme Louis XIV le fit à Versailles. Toutes les activités doivent tourner autour de vous ; vous devez être attentif aux événements de la rue, vigilant au moindre indice de complot contre vous. Face au danger, beaucoup ont tendance à se réfugier derrière une sorte de rempart ; ils en viennent ainsi à n'être plus tenus au courant que par un cercle de plus en plus restreint d'informateurs dont ils dépendent, et perdent toute perspective sur les événements. Privés de marge de manœuvre, ils deviennent des cibles faciles ; leur isolement, enfin, les rend paranoïaques. À la guerre comme dans la plupart des jeux de stratégie, l'isolement précède souvent la défaite et la mort.

Dans les moments d'incertitude et de danger, combattez le désir de vous refermer sur vous-même. Au contraire, rendez-vous plus accessible, sollicitez vos anciens alliés et trouvez-vous-en de nouveaux, introduisez-vous dans des cercles de plus en plus larges et variés. C'est depuis des siècles la stratégie des puissants.

Cicéron, avocat et homme d'État romain, était issu d'une famille patricienne relativement obscure et avait peu de chance d'atteindre le pouvoir à moins de se faire une place parmi les grandes familles qui contrôlaient Rome. Il y réussit brillamment en identifiant chaque personne d'influence et les interconnections de son réseau. Il allait partout, connaissait chacun et avait tant de relations que pour lui un ennemi pouvait facilement être contrebalancé par un allié ailleurs.

Talleyrand appliquait la même stratégie. Bien qu'appartenant à la plus ancienne noblesse de France, il s'appliquait à rester en contact avec ce qui se passait dans les rues de Paris ; cela lui permettait de voir venir les tensions et les troubles. Il prenait même un certain plaisir à frayer avec des individus louches qui lui fournissaient de précieux renseignements. À chaque crise, à chaque passation de pouvoir – la fin du Directoire, la chute de Napoléon, l'abdication de Louis XVIII – il s'en sortit, et même prospéra, parce qu'il ne s'était jamais enfermé dans un cercle étroit mais avait toujours établi des relations avec le nouvel ordre.

Cette loi se rapporte aux monarques et à ceux qui sont au sommet du pouvoir : dès lors qu'ils perdent le contact avec le peuple et cherchent la sécurité dans l'isolement, la rébellion est en marche. Ne vous imaginez jamais si haut placé que vous puissiez vous couper des échelons les plus bas. En vous retirant dans une forteresse, vous devenez une cible facile pour les conspirateurs qui voient votre retraite comme une provocation et un motif de révolte.

L'homme, on l'a dit, est un animal social, il est fait pour les rencontres, les échanges, les mondanités en somme. Plus vous serez en contact avec les autres, plus vous serez aimable et détendu. L'isolement au contraire engendre une gaucherie conduisant à un cercle vicieux : les autres vous fuient.

En 1545, le duc Cosme Ier de Médicis, dit Cosme l'Ancien, décida pour immortaliser son nom de commander des fresques pour la chapelle principale de l'église de San Lorenzo à Florence. Parmi une pléthore de grands peintres, son choix se porta sur Jacopo Carucci, dit « le Pontormo ». Ce dernier, qui était en fin de carrière, voulut faire de ces fresques son chef-d'œuvre, son legs ; son premier geste fut de fermer la chapelle à l'aide de murs, de cloisons et de paravents. Il voulait que personne ne soit le témoin de la création de sa pièce maîtresse : il avait peur qu'on lui vole ses idées. Il voulait surpasser Michel-Ange. Quand quelques jeunes gens pénétrèrent par curiosité dans la chapelle, Jacopo la fit cadenasser encore plus étroitement.

Il y travailla onze ans, presque en permanence, dans une phobie sociale de plus en plus grande. Il peignit au plafond des scènes bibliques : la Création, Adam et Ève, l'arche de Noé, etc. Au sommet du mur central, il peignit un Christ en majesté au Jugement dernier. Pontorno mourut en laissant sa tâche inachevée, et aucune de ses fresques n'a été conservée.

Un de ses amis, le grand écrivain de la Renaissance Giorgio Vasari, qui les avait vues peu après la mort de l'artiste, avait entrepris d'en faire une description : les peintures étaient complètement disproportionnées ; les scènes se télescopaient, les personnages de l'une mélangés avec ceux de la suivante dans un fouillis inimaginable. Pontormo, obsédé par le détail, avait perdu toute vision d'ensemble. Vasari abandonna son projet : « Je pense que si je continue, je deviendrai fou et m'embrouillerai complètement dans cette peinture comme l'a fait Jacopo pendant les onze ans qu'il y a passés, ainsi que tous ceux qui l'ont vue. » Cette œuvre devait être le couronnement de la carrière de Pontormo, elle fut sa ruine.

De toute évidence, l'isolement est fatal à la création artistique, aboutissant à une sorte de laideur obsessionnelle, coupée de tout contact. Shakespeare, lui, en dramaturge populaire, était ouvert aux masses ; il a voulu son œuvre accessible au peuple, malgré son éducation et ses goûts. Les œuvres des artistes cloîtrés, qui ne touchent qu'un cercle restreint, restent au contraire sans puissance, méconnues.

Puisque le pouvoir est une création humaine, il s'accroît inévitablement au contact d'autres êtres humains. Au lieu de s'enfermer dans une mentalité d'assiégé, il faut voir le monde comme un vaste château de Versailles où toutes les pièces communiquent les unes avec les autres. Soyez perméable, capable d'évoluer dans toutes sortes de cercles et de milieux. Cette mobilité et cette souplesse vous protégeront des conspirateurs, dont les secrets ne pourront vous échapper, et de vos ennemis, qu'elles rendront impuissants à vous séparer de vos alliés. Toujours en mouvement, multipliez vos relations, parcourez toutes les pièces du palais sans jamais vous enfermer dans aucune. L'adversaire ne peut atteindre une cible qui est sans cesse en mouvement.

Image : La forteresse. Au sommet de la colline, la citadelle est le symbole de tout ce qui est haïssable dans le pouvoir et l'autorité. Les citoyens de la ville vous trahiront avec le premier ennemi venu. Privée de communications et de renseignements, la citadelle tombe aisément.

Autorité : De sorte qu'un prince sage et clément, pour pouvoir toujours être bon et ne point donner à ses enfants l'occasion ou l'audace de dégénérer des vertus de leurs pères, n'élèvera jamais de places fortes, afin qu'ils n'appuient point sur elle leur autorité mais afin qu'ils l'appuient sur l'affection de leurs sujets. (Nicolas Machiavel, 1469-1527, *Le Prince*, traduit par Jean-Vincent Périès)

A contrario

Il est rarement judicieux de choisir l'isolement. Sans contact avec la rue, on sera incapable de prévoir des troubles et de s'en protéger au besoin. La seule chose qu'un commerce incessant avec autrui ne facilite guère est la réflexion. Le conformisme ambiant et le manque de distance par rapport aux autres font souvent obstacle à l'analyse. L'isolement, s'il est provisoire, permet de prendre du recul. Beaucoup de penseurs le sont devenus en prison, où ils n'avaient rien d'autre à faire que penser. Machiavel a écrit *Le Prince* en exil, retiré dans une ferme loin du panier de crabes politique florentin.

Le danger de l'isolement est cependant qu'on se mette à cultiver toutes sortes de chimères perverses. On acquiert peut-être une vue d'ensemble grâce à l'effet de recul, mais au détriment du sens de sa propre petitesse, de ses limites. Par ailleurs, plus on s'isole, plus il est difficile de briser cet isolement le moment venu – on risque de s'y enfoncer, comme dans des sables mouvants. Si l'on a besoin de calme pour réfléchir, mieux vaut, comme le général de Gaulle en mai 68, disparaître un moment, mais pas trop longtemps, et en prenant soin de garder la porte ouverte.

LOI

19

NE MARCHEZ PAS SUR LES PIEDS DE N'IMPORTE QUI

PRINCIPE

Il y a des gens bien différents de par le monde : tous ne réagissent pas de la même manière. Certains, lorsqu'ils sont trompés ou manipulés, passent le reste de leur vie à chercher une occasion de vengeance. Ce sont des loups déguisés en agneaux. Choisissez soigneusement vos victimes et vos adversaires, ne malmenez pas n'importe qui.

ADVERSAIRES, PIGEONS ET VICTIMES : TYPOLOGIE PRÉLIMINAIRE

Dans votre ascension vers le pouvoir, vous allez rencontrer différents types d'adversaires, de naïfs et de victimes. L'art le plus consommé consiste à savoir distinguer les loups des agneaux, les renards des lièvres, les faucons des vautours. Si vous faites bien cette distinction, vous réussirez sans avoir besoin de corrompre quiconque. En revanche, si vous traitez indifféremment tous ceux qui croisent votre chemin, vous vous créerez une vie de misère – si tant est que vous viviez longtemps. Il est crucial d'être capable de reconnaître le type de personne à qui vous avez affaire. Voici cinq profils, parmi les plus dangereux et les plus difficiles, tels que les ont identifiés les escrocs en tout genre du passé.

Avec un soldat, il faut tirer l'épée : inutile de réciter des poèmes à qui n'est pas poète.

Extrait d'un livre classique du bouddhisme de Chan, traduction anglaise de Thomas Cleary, 1993

L'arrogant. Bien qu'il s'en cache parfois au début, l'orgueil pointilleux de cet homme le rend très dangereux. S'il perçoit le moindre affront, il se vengera avec une violence disproportionnée. Vous vous étonnerez sans doute : « Mais j'ai seulement dit ça à une soirée, quand tout le monde avait bien bu… » Peu importe. Ne cherchez aucune justification rationnelle à sa réaction exagérée. Si jamais vous percevez chez votre interlocuteur un orgueil démesuré, fuyez. Quoi que vous en attendiez, le jeu n'en vaut pas la chandelle.

L'hésitant chronique. Ce profil se rapproche de celui de l'arrogant, mais il est moins violent et plus difficile à démasquer. Sa vanité est sourcilleuse, il n'a aucune confiance en lui et, s'il se sent trompé ou critiqué, il ruminera longuement sa rancœur avant de passer à l'attaque à coups de piqûres d'épingle. Si vous vous rendez compte que vous avez trompé ou blessé une personne de ce type, disparaissez longtemps. Ne restez pas à proximité : il vous rongerait à mort.

Le soupçonneux. Voici une variante des types cités ci-dessus : Joseph Staline. Il voit chez les autres ce qu'il veut voir – habituellement le pire – et imagine que tout le monde lui en veut. Le soupçonneux est toutefois le moins dangereux des trois : profondément déstabilisé, il est facile à tromper, comme l'était constamment Staline. Jouez de sa suspicion et retournez-la contre les autres. Mais si vous devenez la cible de ses soupçons, prenez garde.

Le serpent à mémoire d'éléphant. Lorsqu'il est blessé ou berné, cet homme ne manifeste pas sa colère ; il calcule et attend. Puis, à la première occasion, il prendra sa revanche avec un remarquable sang-froid. Ce profil se reconnaît à son attitude calculatrice et perspicace dans les différentes circonstances de la vie. Il est habituellement froid et impénétrable. Redoublez d'attention vis-à-vis de ce serpent ; si vous le blessez d'une façon ou d'une autre, écrasez-le complètement ou gardez vos distances.

La brute, candide et bête. Quand on a la chance de tomber sur une victime aussi tentante, cela met l'eau à la bouche. Mais ce personnage est

LA VENGEANCE DE LOPE DE AGUIRRE

Lope de Aguirre est un personnage longuement décrit dans une anecdote de la chronique de Garcilaso de la Vega ; celui-ci raconte qu'en 1548, Aguirre faisait partie d'un peloton de soldats chargé d'escorter des esclaves amérindiens des mines de Potosí, en Bolivie, jusqu'à un entrepôt du trésor royal. Contrairement à la loi, les Amérindiens furent contraints de transporter de lourds fardeaux d'argent ; un fonctionnaire local arrêta Aguirre et le condamna à deux cents coups de fouet, au lieu de l'amende qu'il méritait pour avoir maltraité les Amérindiens. « Le soldat Aguirre, quand on lui annonça la sentence, demanda à l'alcade la peine de mort au lieu du fouet, car il était gentilhomme de naissance… En vain : l'alcade ordonna au bourreau d'apporter un chevalet et d'exécuter la sentence. Le bourreau vint à la prison et mit Aguirre sur le chevalet… Et là, il reçut le fouet… » Une fois libéré, Aguirre annonça son intention de tuer le fonctionnaire qui

beaucoup plus difficile à tromper qu'on ne l'imagine. Pour tomber dans un piège, il faut un minimum d'intelligence, l'imagination de concevoir l'éventualité d'une récompense. La brute ne mord pas à l'hameçon parce qu'elle ne l'identifie pas : c'est une question de QI. Avec ce genre de personne, vous ne courez pas le risque de subir sa vengeance, mais simplement de perdre votre temps, votre énergie, vos ressources et peut-être votre santé mentale. Tâtez le terrain : lancez une plaisanterie, une histoire. Si l'autre réagit au premier degré, vous êtes fixé. Si vous décidez de poursuivre, c'est à vos risques et périls.

Violations de la loi

Violation I

Au début du XIIIe siècle, le shah du Khwarezm, Ala ad-din Muhammad, avait réussi après de nombreuses campagnes à fonder un empire qui s'étendait de l'ouest de la Turquie au sud de l'Afghanistan. La capitale en était Samarcande. Il avait une armée puissante et bien entraînée, et pouvait mobiliser 200 000 guerriers en quelques jours.

En 1218, Muhammad reçut une ambassade envoyée par un nouveau chef tribal de l'Est, Gengis Khan. Elle apportait toutes sortes de cadeaux pour le grand Muhammad – des objets précieux, ce qui se faisait de mieux dans l'empire mongol encore modeste mais en expansion. Gengis Khan voulait rouvrir la Route de la soie vers l'Europe et offrait de la partager avec Muhammad en échange de la paix entre les deux empires.

Le shah ne connaissait pas cet arriviste venu de l'Est, arrogant au point de parler d'égal à égal à quelqu'un d'aussi important que lui. Il ignora l'offre de Gengis Khan. Ce dernier fit une deuxième tentative : cette fois, il envoya une caravane de cent chameaux chargés d'articles de grand prix pillés en Chine. Avant que la caravane n'arrive jusqu'au shah, Inalchik, gouverneur de la région aux frontières de Samarcande, s'en empara et fit exécuter ceux qui la menaient.

Gengis Khan comprit qu'Inalchik avait agi de son propre chef, sans l'accord de Muhammad. Il lui adressa une délégation, réitéra son offre et demanda à ce que le gouverneur soit puni. Cette fois, Muhammad fit décapiter l'un des ambassadeurs et renvoya les deux autres la tête rasée : une terrible insulte selon le code de l'honneur des Mongols. Gengis Khan fit alors parvenir un message au shah : « Vous avez choisi la guerre. Advienne que pourra : nous ne pouvons le prédire, Dieu seul sait. » Mobilisant ses forces, il attaqua la province de Nalchik en 1220, prit sa capitale, captura le gouverneur et le fit exécuter en lui versant de l'argent fondu dans les yeux et les oreilles.

L'année suivante, Gengis Khan harcela l'armée du shah, pourtant bien plus importante que la sienne. Sa technique était nouvelle pour l'époque : ses soldats, très rapides, savaient tirer des flèches en plein galop. La rapidité et la maniabilité de ses forces lui permirent de cacher à Muhammad ses intentions et ses mouvements. Finalement, il assiégea

l'avait condamné, l'alcade Esquivel. Celui-ci, ayant achevé sa période à ce poste, s'enfuit à Lima, à trois cent vingt lieues de là. Aguirre ne mit que quinze jours à retrouver sa trace. Terrifié, le juge partit pour Quito, quatre cents lieues plus loin. Aguirre le rattrapa en vingt jours. « Quand Esquivel sut qu'il était en ville, raconte Garcilaso, il fit un nouveau voyage de cinq cents lieues jusqu'à Cuzco ; mais en quelques jours, Aguirre arriva à son tour, à pied et sans chaussures, disant qu'un homme qui a reçu le fouet n'a rien à faire à cheval, ni ne doit se montrer là où il risque d'être vu. Aguirre traqua ainsi son juge trois ans et quatre mois ». Las de fuir, Esquivel resta à Cuzco : il y régnait un ordre rigoureux, et le juge pensa qu'il n'y risquait rien d'Aguirre. Il loua une maison près de la cathédrale, et ne sortit jamais sans son épée et sa dague. « Mais un lundi à midi, Aguirre pénétra dans la maison, et la visita pièce par pièce ; il emprunta un couloir, traversa un salon, une chambre et une chambrette adjacente, qui servait de bibliothèque. Là, il trouva enfin son juge endormi sur ses livres, et le tua par l'épée. L'assassin ressortit mais, à peine sur le seuil, il s'aperçut qu'il avait oublié son chapeau : il eut la témérité de retourner le chercher, puis s'en alla à pied dans les rues. »

Walker Chapman, *The Golden Dream; Seekers of Eldorado*, 1967

Samarcande et la prit. Muhammad s'enfuit et mourut l'année suivante : son vaste empire s'effondra. Gengis Khan resta seul maître de Samarcande, de la Route de la soie et de la plus grande partie du nord de l'Asie.

Interprétation

Il ne faut jamais partir du principe que celui avec lequel on traite est plus faible et moins important que soi. Certains hommes sont lents à se vexer : on peut se méprendre sur l'épaisseur de leur cuir et on les malmène sans prendre de gants. Mais si l'on porte atteinte à leur honneur, ils se dressent avec une violence soudaine qui paraît hors de proportion avec leur patience initiale. Mieux vaut repousser quelqu'un avec courtoisie et respect, même si sa requête paraît arrogante et son offre ridicule. Ne soyez pas blessant si vous ne savez pas encore à qui vous avez affaire : ce pourrait être Gengis Khan.

Violation II

À la fin des années 1910, plusieurs malfaiteurs de haut vol s'associèrent pour former un gang à Denver, dans le Colorado. Pendant les mois d'hiver, ils se dispersaient dans les États du sud des États-Unis pour mener leurs affaires. En 1920, Joe Furey, un des chefs du gang, s'attaqua au Texas et y récolta des centaines de milliers de dollars avec ses escroqueries habituelles. Ainsi, à Fort Worth, il rencontra un pigeon du nom de J. Frank Norfleet, qui possédait un immense ranch. Norfleet se laissa prendre à son boniment. Convaincu qu'il allait gagner beaucoup d'argent, il vida son compte en banque et remit 45 000 dollars à Furey et à ses associés qui, en fait de « millions », lui rendirent peu après un paquet de coupures de journaux dissimulé sous quelques vrais dollars.

LA BREBIS ET LA CORNEILLE

La Corneille attachée sur le dos de la Brebis, la becquetait sans qu'elle pût s'en défendre ; mais se tournant vers son ennemie : « Si tu en faisais autant à quelque Chien, lui dit-elle, tu ne le ferais pas impunément. – Il est vrai, repartit la Corneille, avec un air moqueur ; mais je n'attaque pas plus fort que moi, et je sais bien de qui je me joue. »

ÉSOPE, VIe SIÈCLE AV. J.-C., FABLES

Furey et ses hommes avaient réussi cette escroquerie des centaines de fois ; en général, la victime avait honte de sa crédulité et se contentait de se mordre les doigts. Mais Norfleet n'était pas de ce tonneau-là. Il porta plainte ; la police lui répondit qu'il n'y avait pas grand-chose à faire. « Eh bien, répliqua Norfleet, je me ferai justice moi-même. J'y passerai le restant de mes jours, mais je les aurai. »

Sa femme prit le relais au ranch, et Norfleet se mit à la recherche des autres victimes. L'une d'elles se fit connaître ; ensemble, les deux hommes identifièrent un des escrocs à San Francisco et réussirent à le faire mettre en prison. L'homme préféra se suicider plutôt que de finir sa vie à l'ombre.

Norfleet continua. Il rattrapa un autre escroc dans le Montana, lui passa un licol comme à un veau et le traîna à travers la boue des rues jusqu'à la prison de la ville. Il ratissa ensuite les États-Unis entiers, mais aussi l'Angleterre, le Canada et le Mexique sur les traces de Joe Furey et de son acolyte, W. B. Spencer. À Montréal, Spencer échappa de justesse à Norfleet après une course-poursuite dans les rues de la ville. La traque continua jusqu'à Salt Lake City : là, préférant la clémence de la loi à la fureur de Norfleet, Spencer se rendit aux forces de l'ordre.

Quant à Furey, Norfleet le captura à Jacksonville, en Floride, et le présenta personnellement à la justice du Texas. Il ne s'en tint pas là :

il poursuivit jusqu'à Denver, bien décidé à anéantir le gang tout entier. Il y dépensa beaucoup d'argent mais, au bout d'une année de plus, tous les chefs du gang étaient derrière les barreaux. Les rares qu'il n'avait pas attrapés avaient si peur qu'ils se rendirent aussi.

En cinq ans de chasse, Norfleet avait anéanti à lui tout seul la plus grande association de malfaiteurs du pays. Il avait fait faillite, sa femme l'avait quitté, mais il mourut le cœur content.

Interprétation

La plupart acceptent l'humiliation d'une escroquerie avec résignation. Ils en tirent la leçon, reconnaissant que rien n'est plus alléchant que l'argent facile et qu'ils ont été victimes de leur propre cupidité. Mais certains refusent d'avaler la pilule. Au lieu d'admettre leur crédulité et leur convoitise, ils se voient comme des victimes totalement innocentes.

Ceux-là, en apparence assoiffés de justice et d'honnêteté, souffrent en réalité d'un manque de sûreté de soi maladive. Se retrouver trompés, escroqués n'a fait qu'accentuer leurs complexes et ils cherchent désespérément à se refaire une image acceptable. Norfleet hypothéqua son ranch, son couple fit naufrage et pendant des années il vécut à crédit dans des hôtels miteux, mais sa vengeance était à ce prix. Pour tous les Norfleet du monde, effacer la honte vaut tous les sacrifices.

Nous doutons plus ou moins de nous-mêmes, et le meilleur moyen de duper quelqu'un est souvent de miser sur son manque de confiance. Mais dans le domaine du pouvoir, tout est question de degré, et un individu excessivement peu sûr de lui présente un réel danger. Prenez garde : avant de gruger quelqu'un, étudiez votre cible. Certains sont tellement susceptibles qu'ils ne tolèrent pas la moindre offense. Pour jauger le degré de tolérance de votre éventuel pigeon, soumettez-le à un test – par exemple une innocente plaisanterie à ses dépens. S'il est sûr de soi, il en rira ; sinon, il bondira comme sous une insulte cinglante. Dans ce dernier cas, trouvez une autre victime.

Violation III

Au Ve siècle av. J.-C., Chong-er, prince de Qin (une partie de la Chine actuelle), fut contraint à l'exil. Il dut vivre modestement, parfois pauvrement, en attendant le moment où il pourrait rentrer chez lui et reprendre une vie selon son rang.

Il passa un jour par l'État de Zheng dont le roi, ne sachant à qui il avait affaire, le traita grossièrement. Un ministre, Shu Zhan, mit le monarque en garde : « Ce manant est un noble prince. Votre Grandeur serait fort avisée de le traiter avec une grande courtoisie pour en faire son obligé ! » Mais le souverain, ne voyant là qu'un pauvre hère, ignora le conseil et insulta de nouveau le prince. Shu Zhan insista : « Si Votre Grandeur ne peut pas traiter Chong-er avec courtoisie, elle ferait mieux de le mettre à mort pour éviter des calamités dans l'avenir. » Le roi se contenta d'en rire.

Des années plus tard, le prince de Qin retourna finalement chez lui, la situation ayant beaucoup changé. Il n'avait pas plus oublié ceux qui avaient

été aimables avec lui pendant ses années d'exil que ceux qui s'étaient montrés insolents. Surtout, il n'avait pas oublié le roi de Zheng. À la première occasion, il rassembla une puissante armée et marcha sur Zheng, prit huit villes, détruisit le royaume et envoya à son tour le monarque en exil.

Interprétation

On n'est jamais sûr de bien connaître la personne avec laquelle on traite. Un homme sans importance, avec de petits moyens, peut devenir une personne de pouvoir. On oublie beaucoup de choses dans la vie mais on oublie rarement une insulte.

Comment le roi de Zheng pouvait-il savoir que le prince Chong-er était ambitieux, calculateur et malin, un serpent à mémoire d'éléphant ? Il n'avait en réalité aucun moyen de le savoir. Mais dans ces conditions il eût mieux valu ne pas tenter le sort en le provoquant. On n'a rien à gagner à insulter gratuitement. Résistez à la tentation d'offenser, même un faible. La satisfaction est maigre comparée au danger que vous courez s'il devient un jour puissant.

Violation IV

1920 fut une année noire pour les marchands d'art américains. Les gros acheteurs – les barons de la finance du siècle précédent – arrivaient à un âge où ils mouraient l'un après l'autre comme des mouches et aucun nouveau riche n'avait encore pris leur place. Les affaires allaient si mal qu'un certain nombre d'importants galeristes décidèrent de mettre en commun leurs ressources, chose remarquable car, de notoriété publique, ils se détestaient.

Le marchand d'art Joseph Duveen, qui traitait avec les hommes d'affaires les plus importants du pays, souffrit plus que tout autre cette année-là ; il rejoignit donc l'association. Le groupe réunissait les cinq plus grands marchands d'art du pays. À la recherche d'un nouveau client, ils jetèrent leur dévolu sur Henry Ford, l'homme le plus riche d'Amérique à l'époque. Ford ne s'était pas encore risqué sur le marché de l'art et représentait une cible potentiellement si profitable que cela valait la peine de s'y mettre à plusieurs.

Les marchands décidèrent de dresser une liste des « cent œuvres majeures du monde » (toutes disponibles dans leurs fonds) et de proposer le lot à Ford. En signant un seul chèque, il deviendrait le plus grand collectionneur de la planète. Le consortium travailla des semaines sur un magnifique catalogue en trois volumes contenant de splendides reproductions des œuvres en question, chacune accompagnée d'un texte fort érudit. Puis ils rendirent visite à Ford, chez lui à Dearborn, Michigan. La sobriété de sa maison les surprit : M. Ford était de toute évidence un homme d'une très grande simplicité.

Ford les reçut dans son bureau. En feuilletant le livre, il fut émerveillé. Les marchands d'art, tout excités, voyaient déjà les millions de dollars

s'entasser dans leurs coffres. Mais Ford, levant les yeux de sa lecture, leur dit : « Messieurs, des livres magnifiques comme celui-ci, aussi richement illustrés, doivent coûter affreusement cher ! – Mais M. Ford, s'exclama Duveen, nous n'attendons pas de vous que vous achetiez ces livres. Nous les avons réalisés spécialement pour vous, pour vous montrer les tableaux. Nous vous les offrons. » Cela laissa Ford perplexe. « Messieurs, reprit-il, c'est très gentil à vous, mais je ne vois vraiment pas comment je pourrais accepter un présent aussi beau et aussi coûteux de la part d'inconnus. »

Duveen expliqua à Ford que les livres contenaient les reproductions de peintures qu'ils souhaitaient lui vendre. Ford finit par comprendre. « Mais Messieurs, s'exclama-t-il, pourquoi voudrais-je avoir les peintures originales, alors que ces reproductions sont si belles ? »

Interprétation

Joseph Duveen prenait toujours soin d'étudier ses victimes et ses clients à l'avance, perçant à jour leurs faiblesses et les particularités de leurs goûts avant même de les rencontrer. Le désespoir l'avait conduit à changer de tactique pour approcher Henry Ford. Il mit des mois à se remettre de cette erreur de jugement, à la fois psychologique et financière : Ford était le type même de l'homme modeste et sans malice qui ne vaut pas la peine qu'on s'en soucie, un de ces gens simples qui n'ont pas assez d'imagination pour se faire berner. Par la suite, Duveen garda son énergie pour les Mellon et les Morgan, de vrais requins assez malins pour être pris au piège.

Les clefs du pouvoir

La capacité de juger une personne, de savoir à qui l'on a affaire, est un talent indispensable à celui qui veut acquérir et conserver le pouvoir. Sans cela, il est aveugle : non seulement il risque d'offenser son interlocuteur, qui pourrait alors de se retourner contre lui, mais il choisit mal ses cibles ; il pense flatter alors qu'il insulte. Avant d'entreprendre une action, prenez la mesure de votre cible ou de votre adversaire potentiel, faute de quoi vous perdrez votre temps et commettrez des erreurs. Étudiez ses faiblesses, son talon d'Achille, ses susceptibilités. Apprenez à le connaître avant de décider de l'aborder.

Deux conseils : d'abord, pour juger et mesurer votre adversaire, ne vous fiez jamais à votre instinct. Un indicateur aussi peu fiable ouvre la porte à toutes les catastrophes. Rien ne remplace les informations concrètes. Observez-le, espionnez-le aussi longtemps qu'il le faut ; cela sera payant sur le long terme.

Ensuite, ne vous fiez jamais aux apparences. Un homme au cœur de serpent peut se camoufler sous des dehors de gentillesse. Un bravache est souvent au fond un vrai lâche. Percez à jour apparences et contradictions. Ne faites jamais confiance à la version qu'une personne donne d'elle-même : elle compte pour rien.

Image : Le chasseur. Il n'utilise pas le même piège pour un loup et pour un renard. Il n'appâte pas sans but. Il connaît parfaitement sa proie, ses habitudes et ses tanières, et il chasse en conséquence.

Autorité : Soyez persuadé qu'il n'y a point d'hommes, quels que soient leurs conditions et leurs mérites, qui ne puissent, en certains temps et en certaines choses, vous être de quelque utilité : ce qui n'arrivera jamais si une fois vous les avez blessés. On oublie souvent les injures ; mais le mépris ne se pardonne pas. Notre orgueil en conserve un souvenir ineffaçable. (Lord Chesterfield, 1694-1773, *Lettre à son fils Philip Stanhope*)

A contrario

Que pourrait-on obtenir de l'autre si on ne le connaît pas ? Sachez reconnaître le loup déguisé en mouton, ou assumez-en les conséquences. Respectez cette loi à la lettre ; inutile d'y chercher des exceptions : elle n'en a pas.

LOI

20

NE PRENEZ PAS PARTI

PRINCIPE

Stupide est celui qui aliène sa liberté à un parti. Soyez vous-même votre unique cause. En gardant votre indépendance, vous deviendrez le maître de tous : dressez-les les uns contre les autres et obligez-les à vous suivre.

I. Ne cédez à aucun, faites-vous courtiser par tous

Si une personne a l'impression qu'elle vous tient, à quelque degré que ce soit, vous perdez tout pouvoir sur elle. Tant qu'elle ne reçoit pas votre appui, elle essaiera de vous gagner à sa cause. Restez distant : vous obtiendrez son attention et vous jouerez sur son désir. Jouez la Reine vierge : donnez-lui de l'espoir mais jamais de satisfaction.

Respect de la loi

Quand la reine Élisabeth Ire monta sur le trône d'Angleterre en 1558, tout le monde voulut lui trouver un mari. Le problème fut débattu au Parlement et devint le principal sujet de conversation des Anglais, tous milieux confondus ; ils étaient souvent en désaccord quant à la personne, mais chacun s'accordait à dire qu'elle devait se marier au plus tôt, car une reine doit avoir un prince consort et donner des héritiers au royaume. Les débats firent rage pendant des années. Les plus beaux partis du royaume – Sir Robert Dudley, comte de Leicester, Sir Walter Raleigh – se disputaient la main d'Élisabeth. Elle ne les découragea pas mais ne semblait avoir aucune hâte, et les indices par lesquels elle exprimait ses préférences étaient souvent contradictoires. En 1566, le Parlement envoya une délégation à Élisabeth, la pressant de se marier avant d'être trop âgée pour avoir des enfants. Elle ne discuta pas, ne renvoya pas la délégation, mais elle resta célibataire.

Le jeu subtil qu'Élisabeth jouait avec ses prétendants fit progressivement d'elle le sujet d'innombrables fantasmes et l'objet d'une sorte de vénération. Le médecin de la cour, Simon Forman, a noté dans son journal les rêves dans lesquels il la déflorait. Les peintres la représentèrent sous les traits de Diane et d'autres déesses. Le poète Edmund Spenser et d'autres écrivirent des élégies à la Reine vierge, désignée comme « l'impératrice du monde », « la vierge vertueuse » qui gouvernait l'univers et faisait tourner les étoiles. Dans leurs conversations avec elle, ses nombreux prétendants faisaient des allusions très crues, d'une audace qu'Élisabeth ne dénonçait pas. Elle excitait délibérément leur intérêt tout en les gardant à distance.

Dans toute l'Europe, les rois et les princes savaient qu'un mariage avec Élisabeth scellerait une alliance entre l'Angleterre et leur nation. Le roi d'Espagne, le prince de Suède et l'archiduc d'Autriche lui firent la cour. Elle les éconduisit tous poliment.

À l'époque d'Élisabeth, les provinces flamandes se soulevèrent contre l'Espagne. C'était un enjeu diplomatique majeur. L'Angleterre devait-elle rompre son alliance avec l'Espagne et choisir la France comme principale alliée sur le continent, encourageant de ce fait l'indépendance des Provinces-Unies ? En 1570, il apparut qu'une alliance avec la France était pour l'Angleterre la solution la plus sage. Les ducs d'Anjou et d'Alençon, frères du roi de France, étaient de beaux partis. L'un d'eux épouserait-il Élisabeth ? Tous deux avaient des qualités et Élisabeth leur laissa à chacun des espoirs… pendant plusieurs années. Le duc d'Anjou fit plusieurs visites en Angleterre, embrassa Élisabeth en public, lui murmura des petits mots

tendres ; elle parut partager son affection. Tandis qu'elle se laissait courtiser par les deux frères, un traité fut signé entre la France et l'Angleterre. En 1582, Élisabeth sentit qu'elle pouvait en finir avec la cour que lui faisaient les deux ducs. Dans le cas du duc d'Anjou en particulier, ce fut avec grand soulagement : pour des raisons diplomatiques, elle s'était laissé courtiser par un homme pour lequel elle éprouvait une véritable répugnance physique. Une fois la paix entre la France et l'Angleterre assurée, elle se débarrassa de cet amoureux transi aussi courtoisement qu'elle le put.

Entre-temps, Élisabeth avait passé l'âge d'avoir des enfants. Par conséquent, elle put vivre le reste de sa vie comme elle le souhaitait et, jusqu'à sa mort, resta la Reine vierge. Elle ne laissa aucun héritier direct, mais sous son règne l'Angleterre avait connu une incomparable période de paix et un apogée culturel.

Interprétation

Élisabeth avait de bonnes raisons de ne pas se marier : elle avait été témoin des erreurs de sa cousine Marie Stuart, reine d'Écosse. Refusant de voir une femme seule sur le trône, les Écossais exigeaient que Marie convole, avec le prétendant idéal par-dessus le marché. Épouser un étranger ? Trop impopulaire. Favoriser telle ou telle famille ? Inacceptable par toutes les autres. Marie jeta son dévolu sur Lord Darnley, un catholique. Les protestants lui causèrent des troubles sans fin.

Élisabeth n'ignorait pas que le mariage conduit souvent la femme à sa perte : en se mariant, une reine épouse la cause d'un parti, d'une nation, et se trouve mêlée à des conflits qui ne sont pas de son choix et peuvent la submerger, voire la conduire à la guerre. En outre, le mari devient *de facto* le souverain et essaie de se passer de sa femme : ainsi, Darnley avait cherché à se débarrasser de Marie. Élisabeth avait retenu la leçon et se fixa deux buts : éviter et le mariage et la guerre. Elle les atteignit en faisant miroiter la possibilité d'un mariage dans le seul but de nouer des alliances. Si elle avait élu un prétendant, elle aurait perdu son pouvoir sur les autres. Elle s'attacha à inspirer le désir sans décourager les espoirs, mais sans jamais s'abandonner.

Élisabeth joua à ce jeu toute sa vie, dominant le pays et tous les hommes qui cherchaient à la conquérir. Elle était le point de mire et maîtrisait ainsi la situation. En mettant son indépendance au-dessus de tout, Élisabeth protégea son pouvoir et devint une idole.

> Je préférerais être mendiante et célibataire plutôt que reine et mariée.
>
> ÉLISABETH Ire (1553-1603)

Les clefs du pouvoir

Puisque le pouvoir dépend en grande partie des apparences, il faut apprendre les stratagèmes qui contribuent à rehausser sa propre image. Refuser de s'engager vis-à-vis d'une personne ou d'un groupe en fait partie. Quand on reste en retrait, au lieu d'encourir la colère on suscite une sorte de respect.

On paraît immédiatement puissant parce que l'on demeure insaisissable, au lieu de succomber à tel groupe ou telle relation comme le font la plupart des gens. Cette aura de pouvoir grandit avec le temps : au fur et à mesure que votre réputation d'indépendance s'accroît, de plus en plus de gens en arrivent à vous désirer, à vouloir être celui pour lequel vous abandonnerez votre indépendance. Le désir est comme un virus : plus il y a de gens contaminés, plus la contagion s'étend.

À partir du moment où l'on s'engage, le mystère s'évanouit. On devient comme tout le monde, alors qu'auparavant les gens déployaient toutes sortes d'artifices pour vous faire céder, vous offraient des cadeaux, vous couvraient de faveurs pour faire de vous leur obligé. Encouragez l'attention, simulez l'intérêt, mais ne vous engagez à aucun prix. Acceptez les cadeaux et les faveurs si vous le souhaitez mais prenez garde à toujours maintenir la distance. Gardez-vous d'accepter par inadvertance des obligations envers quiconque.

Rappelez-vous cependant : le but n'est ni de repousser les gens ni de paraître incapable d'engagement. Comme la Reine vierge, il faut exciter, stimuler l'intérêt, attirer, en sous-entendant que l'on n'est pas inaccessible. Se laisser approcher à l'occasion, mais pas de trop près.

Le Grec Alcibiade, soldat et homme d'État, avait parfaitement compris cela. Ce fut lui qui inspira et conduisit la flotte athénienne qui envahit la Sicile en 414 av. J.-C. Quand des Athéniens jaloux tentèrent de l'abattre au retour en l'accusant de trahison, il passa à l'ennemi, Sparte, plutôt que d'affronter un procès chez lui. Puis, tandis que les Athéniens subissaient la défaite à Syracuse, il quitta Sparte pour la Perse, bien que le pouvoir de Sparte grandît. Les Athéniens et les Spartiates se disputèrent la faveur d'Alcibiade du fait de son influence parmi les Perses ; ces derniers le couvrirent d'honneurs à cause de son pouvoir sur les Athéniens et les Spartiates. Il fit des promesses aux uns et aux autres, mais ne s'engagea envers aucun et garda toutes les cartes en main.

Si vous aspirez au pouvoir et à l'influence, faites comme Alcibiade : interposez-vous entre des puissances rivales. Attirez l'une avec la promesse de votre aide ; l'autre, toujours désireuse de l'emporter sur l'ennemi, vous sollicitera à son tour. Tant que les deux rivaliseront pour obtenir votre préférence, votre influence grandira. Vous obtiendrez beaucoup plus de pouvoir que si vous aviez pris parti. Pour parfaire cette technique, il est nécessaire que vous vous libériez de tout obstacle affectif et que vous considériez vos partenaires comme des pions dans votre ascension vers le sommet. Ne vous faites le laquais d'aucune cause.

Pendant les élections présidentielles américaines de 1968, Henry Kissinger passa un coup de fil à l'équipe de Richard Nixon. Kissinger avait été l'allié de Nelson Rockefeller, autre candidat à la présidence, écarté par la Convention républicaine. Kissinger offrit de fournir au camp de Nixon des informations importantes et confidentielles sur les négociations pour la paix au Vietnam, qui se déroulaient à Paris ; il avait dans l'équipe des négociateurs un homme à lui qui le tenait informé des derniers développements. L'équipe de Nixon accepta avec empressement cette offre.

Dans le même temps, Kissinger approcha aussi le candidat démocrate, Hubert Humphrey, et lui offrit son aide. L'équipe d'Humphrey lui demanda des informations confidentielles sur Nixon et il les leur fournit ; il leur avoua même haïr Nixon depuis des années. En réalité, Kissinger n'avait aucune préférence entre les deux partis. Ce qu'il voulait, c'était la promesse d'un poste important de la part de l'un et de l'autre. Il l'obtint. Quelle que dût être l'issue des élections, la carrière de Kissinger était assurée.

Comme on le sait, le gagnant fut Nixon et Kissinger, comme prévu, eut son poste. Même alors, il prit soin de ne jamais paraître trop proche de Nixon. Quand ce dernier fut réélu en 1972, des hommes qui lui avaient été beaucoup plus loyaux que Kissinger furent écartés, lui non. Kissinger fut aussi le seul haut fonctionnaire de Nixon à survivre à l'affaire du Watergate et à travailler avec le nouveau président, Gerald Ford. En gardant une certaine distance, il était parvenu à tirer son épingle du jeu en ces temps troublés.

Les tenants de cette stratégie remarquent souvent un étrange phénomène : ceux qui se précipitent pour offrir leur soutien n'obtiennent que peu de respect, car leur aide est trop facilement acquise, alors que ceux qui se tiennent en retrait sont assiégés de demandes : leur réserve leur confère un pouvoir car chacun les veut dans son camp.

Lorsque Picasso, parti de rien, fut devenu l'artiste le plus fameux du monde, il n'accorda l'exclusivité à aucun marchand d'art, bien qu'il fût assailli de propositions toutes plus alléchantes les unes que les autres. Il semblait se moquer éperdument de leurs services ; cette attitude les rendait fous, et, plus ils se battaient, plus les prix montaient. Quand Henry Kissinger, à l'époque secrétaire d'État, voulut la détente avec l'Union soviétique, il ne fit pas de concessions mais multiplia les contacts avec la Chine. Cette attitude irrita les Soviétiques, et leur fit peur : déjà politiquement isolés, ils craignirent un isolement plus grand encore si les États-Unis s'alliaient à la Chine. L'action de Kissinger les amena à la table des négociations. La tactique a son parallèle en séduction : quand vous voulez séduire une femme, conseille Stendhal, courtisez d'abord sa sœur.

Restez distant et les gens viendront vers vous. Cela deviendra pour eux un défi que de gagner votre affection. Tant que vous imiterez la sage Reine vierge et permettrez tous les espoirs, vous resterez un aimant polarisant l'attention et le désir.

Image :
La Reine vierge. Point de mire, objet du désir et idole vénérée, en ne succombant jamais à aucun prétendant, la Reine vierge les maintient en gravitation autour d'elle comme les planètes autour du Soleil, aussi incapables de s'arracher à leur orbite que de s'approcher de leur étoile.

Autorité : Ne se pas laisser obliger entièrement, ni par toutes sortes de gens. Car ce serait devenir l'esclave commun. Les uns sont nés plus heureux que les autres : les premiers pour faire du bien, et les seconds pour en recevoir. La liberté est plus précieuse que tout don, et c'est la perdre que de recevoir. Il vaut mieux tenir les autres dans la dépendance, que de dépendre d'un seul. (Baltasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

II. Ne cédez à aucun, restez au-dessus de la mêlée

Ne vous laissez pas entraîner dans des conflits mesquins et des querelles mineures. Ayez l'air intéressé et compatissant mais trouvez le moyen de rester neutre ; laissez les autres s'étriper tandis que vous restez en retrait, en observateur. Quand les adversaires seront fatigués, ils seront mûrs pour être cueillis. On peut même susciter des querelles puis se proposer comme médiateur : on gagne ainsi en pouvoir.

Respect de la loi

À la fin du XVe siècle, les cités-États les plus importantes d'Italie – Venise, Florence, Rome et Milan – étaient constamment en conflit. La France et l'Espagne observaient ces querelles, prêtes à s'emparer des principautés italiennes affaiblies. Parmi ces États rivaux se trouvait le petit duché de Mantoue, gouverné par le jeune François de Gonzague. Mantoue occupait une position stratégique au nord de l'Italie et semblait promis à se faire avaler tôt ou tard par un État plus fort.

Le duc de Gonzague était un guerrier redoutable et un excellent capitaine ; il devint condottiere, au service de qui le payait le mieux. En 1490, il épousa Isabelle d'Este, fille du duc de Ferrare, un autre petit État italien. Comme il passait beaucoup de temps loin de Mantoue, ce fut Isabelle qui gouverna à sa place.

Isabelle connut sa véritable première épreuve en tant que souveraine en 1498, lorsque le roi de France Louis XII se disposa à attaquer Milan. Comme d'habitude, les perfides États italiens cherchèrent à tirer profit des difficultés de la situation. Le pape Alexandre VI promit de ne pas intervenir, ce qui revenait à donner carte blanche aux Français. Les Vénitiens annoncèrent qu'ils n'aideraient pas non plus Milan : en échange, ils espéraient que les Français leur donneraient Mantoue. Le maître de Milan, Ludovic Sforza, se retrouva seul et abandonné. Il se tourna vers Isabelle d'Este, l'une de ses plus proches amies (et sa maîtresse, disait-on), et la supplia de persuader le duc de Gonzague de venir à son aide. Isabelle essaya mais son mari se déroba parce qu'il estimait la cause de Sforza désespérée. C'est ainsi qu'en 1499 Louis XII marcha sur Milan et s'en empara sans difficulté.

Isabelle était devant un dilemme : si elle restait loyale à Ludovic, les Français ne feraient d'elle qu'une bouchée. Si en revanche elle s'alliait à la France, elle se mettrait à dos toute l'Italie : on ne donnerait pas cher de Mantoue une fois Louis XII rentré de l'autre côté des Alpes. Si enfin elle obtenait le soutien de Venise ou de Rome, ils s'empareraient de Mantoue sous prétexte de venir à son aide. Il lui fallait pourtant agir. Le puissant roi de France la serrait de près : elle décida de devenir son amie, comme elle était devenue l'amie de Ludovic Sforza avant lui, à force de cadeaux attentionnés, de lettres pleines d'esprit et de promesses de visite, car Isabelle était célèbre pour son charme et son incomparable beauté.

En 1500, Louis XII invita Isabelle à une grande fête à Milan pour célébrer sa victoire. Léonard de Vinci construisit pour l'occasion un énorme

LES MILANS, LES CORBEAUX ET LE RENARD

Les milans et les corbeaux signèrent un traité pour partager équitablement tout ce qu'ils trouveraient dans la forêt. Un jour, ils découvrirent, gisant au pied d'un arbre, un renard blessé par des chasseurs. Ils tinrent conseil autour de lui. Les corbeaux : « Nous prendrons l'avant du corps du renard. – Et nous l'arrière », convinrent les milans. Le renard éclata de rire et dit : « J'ai toujours jugé les milans supérieurs aux corbeaux par la naissance ; c'est donc aux milans que devrait revenir la partie noble de mon corps, dont la cervelle et autres morceaux friands. – Parfaitement, confirmèrent les milans. C'est la part du renard qui nous revient. – Nullement, rétorquèrent les corbeaux, c'est nous qui l'aurons, comme nous venons de le convenir entre nous. » La bataille éclata entre les rivaux, bien des combattants tombèrent des deux côtés, et les survivants eurent du mal à en réchapper. Le renard resta là plusieurs jours, et goba

lion mécanique : quand le lion ouvrait la gueule, il répandait des lis, emblème de la couronne de France. Pour la fête, Isabelle revêtit une de ses plus belles toilettes (elle avait la garde-robe la plus fameuse d'Italie) et, comme elle l'avait espéré, elle charma et captiva Louis XII : il ignora toutes les autres dames qui se disputaient son attention. Elle devint bientôt sa compagne inséparable et, en gage de leur amitié, il s'engagea à protéger Mantoue contre la convoitise de Venise.

Une fois ce danger écarté, un autre plus grave survint du Sud en la personne de César Borgia. Depuis 1500, César Borgia avançait résolument vers le nord, annexant les petits royaumes sur son chemin au nom de son père, le pape Alexandre VI. Isabelle comprenait parfaitement qui était César Borgia : on ne pouvait ni lui faire confiance ni surtout l'offenser. Il fallait le cajoler pour garder son armée à distance. Isabelle commença par lui adresser des cadeaux : des faucons, des chiens de grande valeur, des parfums et des masques par dizaines, car elle savait qu'il se promenait toujours masqué dans les rues de Rome. Elle lui envoya des messagers chargés de salutations flatteuses : ces messagers étaient aussi des espions. À un moment, César Borgia lui demanda s'il pouvait loger ses troupes à Mantoue. Isabelle réussit à l'en dissuader poliment, sachant bien qu'une fois les troupes cantonnées dans la cité elles n'en partiraient plus.

Tandis qu'elle s'appliquait à charmer César Borgia, Isabelle réussit à convaincre son entourage de ne jamais prononcer un seul mot malveillant à son égard car il avait des espions partout et utiliserait le moindre prétexte pour envahir Mantoue. Quand Isabelle eut un enfant, elle demanda à César Borgia d'en être le parrain. Elle lui fit même miroiter la possibilité d'un mariage entre sa famille et la sienne. D'une façon ou d'une autre, ses manœuvres portèrent leurs fruits puisque, bien que s'étant emparé de tout ce qui était sur son chemin, César Borgia épargna Mantoue.

En 1503, le pape Alexandre VI, père de César Borgia, mourut ; quelques années plus tard, le pape Jules II partit en guerre pour chasser les troupes françaises d'Italie. Quand Alphonse, souverain de Ferrare et frère d'Isabelle, prit le parti des Français, Jules II décida de l'attaquer et de l'humilier. Isabelle se retrouvait à nouveau entre le marteau et l'enclume : le pape d'un côté, les Français et son frère de l'autre. Elle n'osait s'allier ni aux uns ni aux autres, mais les offenser eût été aussi désastreux. Une fois encore, elle joua double jeu comme elle savait si bien le faire. D'une part, elle obtint de son mari Gonzague de combattre pour le pape, sachant qu'il ne le ferait que mollement. D'autre part, elle permit aux troupes françaises de passer par Mantoue pour venir dégager Ferrare. Tandis qu'elle se plaignait ouvertement que les Français avaient « envahi » son territoire, elle leur fournissait en secret des informations stratégiques. Pour que l'invasion paraisse plausible aux yeux du pape, elle prétendit même que les Français avaient pillé Mantoue. Une fois encore, elle eut gain de cause : le pape abandonna Mantoue.

En 1513, après un siège interminable, le pape prit Ferrare et les troupes françaises se retirèrent. Épuisé par l'effort, le pape mourut quelques mois plus tard. Avec sa mort recommença le cycle cauchemardesque des conflits et des mesquines querelles.

tranquillement les cadavres des guerriers. Puis il s'en alla, sain et sauf. « Le faible profite des querelles des puissants », dit-il en s'éloignant.

FABLE INDIENNE

ÉVITER LES ENGAGEMENTS

Les sages en viennent le plus tard qu'ils peuvent à la rupture, attendu qu'il est plus facile de se soustraire à l'occasion que d'en sortir à son honneur. Il y a des tentations du jugement, il est plus sûr de les fuir que de les vaincre. Un engagement en tire après soi un autre plus grand, et d'ordinaire le précipice est à côté.

BALTASAR GRACIÁN, 1601-1658, L'HOMME DE COUR, traduit par Amelot de la Houssaie

De nombreux changements se produisirent en Italie sous le règne d'Isabelle : les papes se succédèrent, César Borgia connut le faîte du pouvoir puis la chute, Venise perdit son empire, Milan fut envahi, Florence déclina et Rome fut pillée par l'empereur Charles Quint. À travers tous ces événements, le minuscule duché de Mantoue survécut et même prospéra, avec la cour la plus brillante d'Italie. Sa prospérité et sa souveraineté survécurent d'un siècle à la mort d'Isabelle, survenue en 1539.

L'AIGLE, LA LAIE ET LA CHATTE

L'Aigle avait ses petits au haut d'un arbre creux,
La Laie au pied, la Chatte entre les deux ;
Et sans s'incommoder, moyennant ce partage,
Mères et nourrissons faisaient leur tripotage.
La Chatte détruisit par sa fourbe l'accord.
Elle grimpa chez l'Aigle, et lui dit : « Notre mort
(Au moins de nos enfants, car c'est tout un aux mères)
Ne tardera possible guères.
Voyez-vous à nos pieds fouir incessamment
Cette maudite Laie, et creuser une mine ?
C'est pour déraciner le chêne assurément,
Et de nos nourrissons attirer la ruine.
L'arbre tombant, ils seront dévorés :
Qu'ils s'en tiennent pour assurés.
S'il m'en restait un seul, j'adoucirais ma plainte. »
Au partir de ce lieu, qu'elle remplit de crainte,
La perfide descend tout droit
À l'endroit
Où la Laie était en gésine.
« Ma bonne amie et ma voisine,
Lui dit-elle tout bas, je vous donne un avis :
L'Aigle, si vous sortez, fondra sur vos petits.
Obligez-moi de n'en rien dire :
Son courroux tomberait sur moi. »
Dans cette autre famille ayant semé l'effroi,
La Chatte en son trou se retire.
L'Aigle n'ose sortir, ni pourvoir aux besoins

Interprétation

Isabelle d'Este avait compris la situation politique de l'Italie avec une étonnante clairvoyance : une fois que l'on prend le parti d'une des forces en présence, on est perdu. Le puissant vous absorbe, le faible vous use. Toute nouvelle alliance crée de nouveaux ennemis et le cycle suscite encore plus de conflits. D'autres forces y sont entraînées jusqu'à ce que l'on ne puisse plus s'en sortir. Finalement, la chute est inévitable pour cause d'épuisement.

Isabelle gouverna son royaume avec pour seul but d'assurer sa sécurité. Elle ne fit jamais allégeance à un duc ni à un roi. Elle n'essaya pas non plus d'enrayer les conflits qui faisaient rage autour d'elle, ce qui l'aurait conduite à s'y impliquer. Dans tous les cas, ceux-ci tournaient à son avantage : si les différents partis combattaient à mort, les forces leur manquaient pour s'emparer de Mantoue. La source du pouvoir d'Isabelle résidait dans son intelligence à feindre l'intérêt pour les affaires de chaque camp, alors qu'elle ne s'engageait dans aucun : elle ne défendait qu'elle-même et son royaume.

Dès que vous vous mêlez à un combat qui n'est pas le vôtre, vous perdez toute initiative. Les intérêts des combattants deviennent vos intérêts ; vous devenez leur instrument. Apprenez à vous contrôler, à réfréner votre tendance naturelle à prendre parti et à vous lancer dans la bataille. Soyez amical et charmant avec chacun des belligérants, puis retirez-vous et laissez-les s'affronter. Chaque confrontation qui les affaiblit renforcera votre pouvoir.

Quand la bécassine et la moule se battent, le pêcheur en profite.

ANCIEN PROVERBE CHINOIS

LES CLEFS DU POUVOIR

Pour réussir au jeu du pouvoir, il faut maîtriser ses émotions. Mais même si vous y arrivez, vous n'avez aucun contrôle sur les émotions de ceux qui vous entourent, et là est le danger. La plupart des gens agissent sous le coup d'un tourbillon émotionnel, en réaction permanente aux querelles et aux conflits. Votre sang-froid et votre autonomie les irritent. Ils essaient de vous entraîner dans leur maelström, vous suppliant de prendre parti dans leurs batailles interminables ou de faire la paix pour eux. Si vous succombez à leurs pathétiques supplications, votre esprit et votre temps seront petit à petit monopolisés par leurs problèmes. Ne laissez pas submerger par ce que

vous avez en vous de compassion et de pitié. On ne gagne jamais à ce jeu, que de multiplier les conflits.

Pourtant on ne peut pas rester complètement en retrait, au risque d'offenser inutilement. Pour mener correctement la partie, il faut avoir l'air de s'intéresser aux problèmes des autres, parfois même de prendre fait et cause. Mais tout en exprimant ouvertement son soutien, il faut préserver son énergie intérieure et sa santé mentale en se gardant de toute véritable adhésion. Certains essaieront de vous attirer dans leur camp à tout prix ; restez-en à un intérêt superficiel pour leurs affaires et leurs petites querelles. Offrez-leur des cadeaux, écoutez-les avec sympathie, faites-leur du charme, mais gardez toujours à distance les rois encombrants et les perfides Borgia. En refusant de vous engager, donc en préservant votre autonomie, vous conservez l'initiative : vos actes sont la conséquence de vos propres choix et non des réactions défensives à la mêlée qui vous entoure. La lenteur à prendre les armes peut être en soi une arme, particulièrement si vous laissez les autres s'épuiser dans le combat ; vous tirez alors avantage de leur épuisement.

L'antique royaume chinois de Qin envahit un jour le royaume de Xing. Huan, qui régnait sur une province voisine, faillit voler au secours de l'assailli mais son conseiller lui suggéra d'attendre : « Xing n'est pas encore ruiné, Qin n'a pas encore épuisé ses forces. Et si Qin n'est pas épuisé, nous ne pourrons pas devenir très influents. En outre, il est moins méritoire d'aider un État en danger que de reconstruire un pays en ruine. » L'argument du conseiller fit mouche et, comme il l'avait prédit, Huan connut plus tard la gloire : d'abord en secourant le royaume de Xing au bord de la destruction, puis en conquérant celui de Qin, exsangue. Huan était resté en dehors du combat jusqu'à ce que les forces engagées se soient mutuellement exténuées : il put alors intervenir en toute sécurité.

Voilà l'intérêt de rester en dehors de la mêlée : cela vous donne du temps pour prendre avantage de la situation une fois que l'un des camps commence à céder. Vous pouvez même aller plus loin, et promettre votre appui aux deux camps tandis que vous manœuvrez pour être le vainqueur de la bataille.

Castruccio Castracani, qui régnait au XIVe siècle sur la ville italienne de Lucques, avait des vues sur la cité de Pistoia. Un siège aurait été ruineux, tant en vies humaines qu'en argent. Mais Castruccio savait que Pistoia abritait deux factions guelfes rivales, les Blancs et les Noirs, qui se haïssaient. Il négocia avec les Noirs, leur promettant de l'aide contre les Blancs ; puis, à l'insu des premiers, il promit aussi aux Blancs qu'il les aiderait contre leurs adversaires. Et Castruccio tint ses promesses : il envoya une armée à la porte de la ville contrôlée par les Noirs, dont les sentinelles leur firent le meilleur accueil. Pendant ce temps, une autre armée entrait par la porte contrôlée par les Blancs. Les deux armées établirent leur jonction, occupèrent la ville, tuèrent les chefs des deux factions, mirent fin à la guerre civile, et Castruccio régna sur Pistoia.

En préservant votre autonomie, vous vous donnez le choix entre plusieurs options lorsque les gens en viennent à se combattre : vous pouvez

De ses petits ; la Laie encore moins :
Sottes de ne pas voir que le plus grand des soins,
Ce doit être celui d'éviter la famine.
À demeurer chez soi l'une et l'autre s'obstine
Pour secourir les siens dedans l'occasion :
L'Oiseau royal, en cas de mine,
La Laie, en cas d'irruption.
La faim détruisit tout ; il ne resta personne
De la gent Marcassine et de la gent Aiglonne,
Qui n'allât de vie à trépas :
Grand renfort pour Messieurs les Chats.
Que ne sait point ourdir une langue traîtresse
Par sa pernicieuse adresse ?
Des malheurs qui sont sortis
De la boîte de Pandore,
Celui qu'à meilleur droit tout l'Univers abhorre,
C'est la fourbe, à mon avis.

JEAN DE LA FONTAINE, 1621-1695, FABLES

LE PRIX DE L'ENVIE

Une pauvresse vendait des fromages au marché. Un chat survint, et emporta un fromage. Un chien vit le larcin, et tenta de voler le voleur. Le chat résista. La bataille fut indécise : le chien aboyait et mordait, le chat crachait et griffait. « Prenons le renard pour juge de notre différend, proposa finalement le chat. – D'accord », acquiesça le chien. Et ils allèrent trouver le renard. Celui-ci les écouta avec un sérieux

tout judiciaire. « Bêtes stupides, observa-t-il. Pourquoi vous déchirer ainsi ? Si vous êtes d'accord l'un et l'autre, je vais vous partager le fromage et vous serez tous les deux satisfaits. » Le chat et le chien acceptèrent. Le renard sortit son canif et coupa le fromage en deux, dans le sens non de la longueur, mais de la largeur. « Ma part est trop petite ! » protesta le chien. Le renard observa par-dessus ses lunettes la part du chien. « Tu as raison, morbleu ! » Et il mordit à belles dents dans la part du chat. « Vous voilà à égalité ! » Quand le chat vit combien le renard en avait enlevé, il se mit à hurler : « Jamais de la vie ! Voici que ma part est la plus petite à présent ! » Le renard remit ses lunettes et examina attentivement la part du chat. « Mais c'est vrai, juste ciel ! Attends, je vais arranger ça. » Et d'ôter une jolie bouchée de la part du chien. Et ainsi de suite. Rectifiant ainsi tantôt la part du chien et tantôt celle du chat, le renard eut bientôt mangé tout le fromage sous leurs yeux.

NATHAN AUSUBEL (ÉD.), TRÉSOR DU FOLKLORE JUIF, 1948

jouer le médiateur et négocier la paix tout en défendant avant tout vos propres intérêts. Promettez votre appui à un camp et l'autre, pour vous avoir, devra surenchérir. Ou, comme Castruccio, faites mine d'être dans un camp, puis dans l'autre, et laissez-les s'étriper entre eux.

Souvent, lorsqu'un conflit éclate, on est tenté de rallier le camp du plus fort ou celui dont l'alliance offre le plus d'avantages. C'est risqué. D'abord il est souvent difficile de prévoir lequel triomphera. Ensuite, même si l'on devine juste et que l'on s'allie au bon camp, on peut se faire avaler, ou opportunément oublier au jour de la victoire. D'un autre côté, en prenant le parti du plus faible, on est condamné. En jouant le jeu de l'attente, en revanche, on ne peut pas perdre.

Pendant la révolution de juillet 1830 à Paris, Talleyrand était à sa fenêtre quand, après trois jours d'émeute, les cloches se mirent à carillonner. Se tournant vers son secrétaire, il s'exclama : « Ah, les cloches ! Nous avons gagné. – Qui ça, "nous", mon prince ? demanda l'autre. – Pas un mot ! Je vous dirai demain qui nous sommes », répliqua le diplomate.

Il savait que seuls les fous prennent précipitamment parti : en s'engageant trop rapidement, on perd sa liberté de mouvement – et le respect des autres : peut-être, se disent-ils, vous engagerez-vous demain ailleurs, pour une cause différente, puisque vous vous êtes donné si facilement à celle-ci. La Fortune est une alliée volage qui change souvent de camp. Une adhésion à un parti vous prive de l'avantage du temps, du luxe de l'attente. Laissez les gens s'amouracher d'un groupe ou d'un autre ; quant à vous, ne perdez pas la tête.

Finalement, il est parfois sage d'abandonner toute prétention de soutien et, au contraire, de clamer son indépendance et sa confiance en soi. Cette attitude de fierté aristocratique est particulièrement utile à ceux qui ont besoin qu'on leur témoigne du respect. George Washington en fit l'expérience lorsqu'il cherchait à établir la jeune République américaine sur des bases stables. En tant que président, Washington évita la tentation d'une alliance avec la France ou l'Angleterre, en dépit des pressions que l'on exerça sur lui. Il voulait que le pays gagne le respect des autres nations grâce à son indépendance. Bien sûr, un traité avec la France aurait pu l'aider à court terme, mais il savait qu'à long terme, il serait plus efficace d'établir l'autonomie de la nation. L'Europe verrait les États-Unis comme une puissance en soi.

Souvenez-vous : l'énergie et le temps sont limités. Tout instant passé au profit des affaires des autres est autant de perdu pour vous-même. Quitte à paraître sans cœur, dites-vous bien que votre indépendance vous vaudra plus de respect et vous placera dans une position de pouvoir à partir de laquelle vous aurez toute latitude d'aider autrui, mais en gardant les mains libres.

Image : Le taillis. Dans la forêt, les buissons envahissent leurs voisins, jettent sur eux leurs ronces ; le fourré étend lentement son domaine impénétrable. Seuls les arbres qui se poussent à distance peuvent croître et devenir futaie.

Autorité : Mais celui qui a la raison pour guide va toujours bride en main ; il trouve plus d'avantages à ne se point engager qu'à vaincre, et, quoiqu'il y ait quelque étourdi tout prêt de commencer, il se garde bien de faire le deuxième. (Baltasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

A contrario

Les deux aspects de cette loi peuvent vous mener à la catastrophe si vous allez trop loin. Le jeu proposé ici est délicat. Si vous faites s'affronter entre eux trop de partis, ils verront la manœuvre et se ligueront contre vous. Si vous faites attendre trop longtemps ceux qui recherchent votre alliance, vous allez inspirer non du désir mais de la méfiance et l'on se désintéressera de vous. Finalement, vous pourrez trouver utile de vous engager d'un bord, mais à seule fin de sauver les apparences, pour prouver que vous en êtes capable.

Même alors, il reste crucial de maintenir votre indépendance intérieure, de garder votre sang-froid. Ménagez-vous l'option de prendre congé à tout moment et de réclamer votre liberté si votre camp s'effondre. Les amis que vous vous êtes faits pendant que l'on vous courtisait vous offriront maint refuge une fois que vous aurez quitté le navire.

LOI

21

À SOT, SOT ET DEMI

PRINCIPE

On n'aime pas avoir l'air plus bête que son voisin. Utilisez donc ce stratagème : faites en sorte que ceux que vous visez se croient intelligents, et surtout plus intelligents que vous. Une fois convaincus, ils ne chercheront pas plus loin et ne se méfieront pas de vos agissements.

Respect de la loi

Pendant l'hiver 1872, le financier américain Asbury Harpending était à Londres quand il reçut un câble : on avait découvert une mine de diamants dans l'Ouest américain. Le câble était de source fiable : il venait de William Ralston, propriétaire de la banque de Californie. Pourtant, Harpending pensa que c'était un canular, probablement inspiré par la récente découverte d'une stupéfiante mine de diamants en Afrique du Sud. En vérité, à la première annonce que l'on avait trouvé de l'or dans l'ouest des États-Unis, personne n'y avait cru et pourtant c'était vrai. Mais une mine de diamants dans l'Ouest ! Harpending montra le câble à l'un des hommes les plus riches du monde, le baron Rothschild, en disant que c'était sans doute une blague. Le baron répondit : « N'en soyez pas si sûr. L'Amérique est un très grand pays, elle a déjà donné lieu à de nombreuses surprises et peut-être qu'elle en réserve d'autres. » Harpending prit le premier bateau en partance pour les États-Unis.

Quand il débarqua à San Francisco, il y avait dans l'air une excitation qui rappelait l'époque de la ruée vers l'or, à la fin des années 1840. La mine de diamants avait été découverte par deux prospecteurs d'allure franchement rustique, Philip Arnold et John Slack. Ils n'en avaient pas révélé le site, situé dans le Wyoming, mais y avaient conduit un expert très connu en prenant des chemins détournés pour qu'il ne puisse retrouver l'endroit. Une fois sur place, l'expert les avait vus de ses propres yeux déterrer des diamants bruts. De retour à San Francisco, il avait présenté les gemmes à différents joailliers ; l'un d'eux les avait estimées à 1,5 million de dollars.

Harpending et Ralston demandèrent à Arnold et Slack de les accompagner à New York où le joaillier Charles Tiffany vérifierait l'authenticité des diamants découverts. Les prospecteurs ne manifestèrent pas un grand enthousiasme : ils flairaient un piège. Comment faire confiance à des citadins en col blanc ? Que faire si Tiffany et les financiers leur volaient la mine ? Ralston essaya de les rassurer en leur donnant 100 000 dollars et en plaçant 300 000 autres sur un compte bloqué à leurs noms. S'ils arrivaient à s'entendre, il rajouterait à cela 300 000 dollars. Les mineurs acceptèrent.

Le petit groupe se rendit à New York et une réunion fut organisée au manoir du magistrat Samuel L. Barlow. Tout le gratin de la ville était convié : le général George Brinton McClellan, commandant des forces de l'Union pendant la guerre de Sécession, le général Benjamin Butler, Horace Greeley, éditeur du *New York Tribune*, Harpending, Ralston et Tiffany. Seuls Slack et Arnold étaient absents : ils faisaient du tourisme.

Quand Tiffany annonça que les gemmes étaient vraies et valaient une fortune, les financiers ne se tinrent plus de joie. Ils envoyèrent un câble à Rothschild et à d'autres magnats pour leur annoncer la nouvelle et les inviter à partager l'investissement. En même temps, ils exigèrent des prospecteurs une expertise de plus : un expert nommé par eux accompagnerait Slack et Arnold sur le site pour vérifier son potentiel. Ceux-ci acceptèrent à contre-cœur. Entre-temps, déclarèrent-ils, ils devaient retourner à San Francisco. Les pierres que Tiffany avait examinées furent confiées à la garde d'Harpending.

Mais il n'est pas de mérites dont ils soient plus fiers que ceux de l'intelligence, vu que c'est sur ceux-là que se fonde leur supériorité à l'égard des animaux. Il est donc de la plus grande témérité de leur montrer une supériorité intellectuelle marquée, surtout devant témoins[…] Si donc la position et la richesse peuvent toujours compter sur la considération dans la société, les qualités intellectuelles ne doivent nullement s'y attendre ; ce qui peut leur arriver de plus heureux, c'est qu'on n'y fasse pas attention ; mais, autrement, on les envisage comme une espèce d'impertinence, ou comme un bien que son propriétaire a acquis par des voies illicites et dont il a l'audace de se targuer ; aussi chacun se propose-t-il en silence de lui infliger ultérieurement quelque humiliation à ce sujet, et l'on attend pour cela qu'une occasion favorable. C'est à peine si, par une attitude des plus humbles, on réussira à arracher le pardon de sa supériorité d'esprit, comme on arrache une aumône. Saadi dit dans le Gulistan : « Sachez qu'il se trouve chez l'homme irraisonnable cent fois plus d'aversion pour le raisonnable que celui-ci n'en ressent pour le premier. » Par contre, l'infériorité intellectuelle équivaut à un véritable titre de recommandation. Car le sentiment bienfaisant de la supériorité est pour l'esprit ce que la chaleur

est pour le corps ; chacun se rapproche de l'individu qui lui procure cette sensation, par le même instinct qui le pousse à s'approcher du poêle ou aller se mettre au soleil. Or, il n'y a pour cela uniquement que l'être décidément inférieur, en faculté intellectuelle pour les hommes, en beauté pour les femmes.
Arthur Schopenhauer, 1788-1860, aphorismes sur la sagesse dans la vie, traduit par J.-A. Cantacuzène

Quelques semaines plus tard, Louis Janin, le meilleur expert du pays, rencontra les prospecteurs à San Francisco. Janin, un sceptique né, était déterminé à s'assurer que la mine avait une réelle valeur. Harpending et plusieurs autres investisseurs potentiels étaient du voyage. Comme avec le précédent expert, les prospecteurs conduisirent toute l'équipe à travers un labyrinthe de gorges pour les désorienter. Arrivés sur le site, les financiers virent avec stupéfaction Janin retourner le terrain, aplanir des fourmilières, déplacer quelques rochers et en tirer des émeraudes, des rubis, des saphirs et surtout des diamants. Finalement, après avoir creusé huit jours, Janin fut convaincu ; il annonça aux investisseurs qu'ils étaient sur le filon le plus riche de toute l'histoire minière. « Donnez-moi une centaine d'hommes et l'outillage nécessaire, leur dit-il, et je vous garantis un million de dollars de diamants par mois. »

Ralston et Harpending revinrent quelques jours plus tard à San Francisco et créèrent aussitôt une société au capital de 10 millions de dollars, avec des investisseurs privés. Mais il fallait se débarrasser d'Arnold et Slack. Cela signifiait cacher leur excitation : ils ne voulaient certainement pas révéler la valeur réelle de la mine. Ils se montrèrent donc circonspects. « Comment être sûrs que Janin a raison ? dirent-ils aux prospecteurs. Peut-être la mine n'est-elle pas aussi riche que nous le pensons. » Ils ne réussirent qu'à les fâcher. Ralston et Harpending changèrent alors de tactique : s'ils insistaient pour avoir des actions de la mine, assurèrent-ils aux deux hommes, ils finiraient par se faire flouer par les financiers et investisseurs peu scrupuleux qui allaient vouloir diriger la société ; ils feraient mieux d'empocher les 700 000 dollars déjà offerts – une somme énorme à l'époque – au lieu de se montrer trop gourmands. Les prospecteurs parurent comprendre ce raisonnement et finirent par accepter l'argent ; en échange, ils cédèrent aux financiers leurs droits sur le site et leur en laissèrent les cartes.

La nouvelle se répandit comme une traînée de poudre. Arnold et Slack repartirent dans le Wyoming tandis qu'Harpending et son groupe commençaient à dépenser les millions de la compagnie pour acheter du matériel, engager les meilleurs spécialistes et installer de luxueux bureaux à New York et à San Francisco.

Quelques semaines plus tard, lors de leur première visite à la mine, ils découvrirent la triste vérité : il n'y avait ni diamant ni rubis. Tout était faux. Ils étaient ruinés. Harpending avait involontairement trompé les hommes les plus riches de la planète en les entraînant dans l'escroquerie du siècle.

Interprétation

Arnold et Slack avaient réussi leur tour de force sans suborner d'ingénieur véreux ni verser à Tiffany de dessous-de-table : tous les experts étaient des gens du métier. Tous crurent honnêtement à l'existence de la mine et à la valeur des pierres. Ceux qui les avaient trompés n'étaient autres qu'Arnold et Slack eux-mêmes. Les deux hommes semblaient si frustes, si naïfs que personne ne les avait un seul instant supposé capables d'une escroquerie aussi énorme. Les prospecteurs avaient tout simplement suivi la loi qui

conseille d'avoir l'air plus stupide que sa cible : le premier commandement de l'arnaqueur.

Le montage de leur coup était relativement simple. Des mois avant d'annoncer leur « découverte », Arnold et Slack avaient fait un voyage en Europe où ils avaient acheté quelques vraies pierres brutes pour environ 12 000 dollars, mis de côté à l'époque où ils étaient chercheurs d'or. Puis ils avaient « salé » le site avec ces pierres, que le premier expert avait trouvées et rapportées à San Francisco. Les joailliers qui les avaient estimées, y compris Tiffany lui-même, avaient été pris dans la fièvre et avaient grossièrement surestimé leur valeur. Avec les 100 000 dollars de garantie que Ralston leur avait donnés à New York, les prospecteurs étaient partis pour San Francisco *via* Amsterdam où ils avaient renouvelé leur provision de pierres brutes. Et, pour la deuxième fois, ils avaient « salé » la mine : c'est ainsi qu'ils avaient convaincu Janin.

L'efficacité de ce plan ne résidait pas tant dans les stratagèmes employés que dans la parfaite comédie jouée par Arnold et Slack. Au cours de leur voyage à New York, devant les millionnaires, ils avaient joué les rustauds plus vrais que nature avec leurs costumes étriqués, faisant les ahuris devant tout ce qu'ils voyaient dans la grande ville. Personne n'aurait cru ces lourdauds capables de tromper les hommes d'affaires les plus retors et sans scrupules de leur temps. Et dès lors que Harpending, Ralston et même Rothschild avaient admis l'existence de la mine, comment mettre en cause l'intelligence des plus puissants businessmen du monde ?

La réputation de Harpending fut anéantie par cet échec et il ne s'en remit jamais. Rothschild en tira la leçon et ne retomba plus dans aucun piège. Slack prit son argent et disparut, on ne le retrouva jamais. Quant à Arnold, il rentra tout bonnement chez lui dans le Kentucky. Après tout, la vente de ses droits sur le site était légale ; les acheteurs avaient pris les meilleurs conseils et si leur mine ne contenait pas de diamants c'était leur problème. Arnold agrandit sa ferme et ouvrit une banque à son nom.

Les clefs du pouvoir

Le sentiment que quelqu'un est plus intelligent que soi est presque intolérable. On a recours à toutes sortes de justifications : « Il a seulement un savoir livresque, tandis que moi, je m'y connais vraiment. » « Elle, ses parents lui ont fait faire des études. Si les miens avaient eu les moyens, si j'avais été aussi privilégié qu'elle… » « Il n'est pas aussi intelligent qu'il le pense. » Enfin, et non des moindres : « Il connaît peut-être son tout petit domaine mieux que moi, mais en dehors de cela il est d'une ignorance crasse, d'ailleurs même Einstein était ignare en dehors de la physique. »

Étant donné la haute idée que se font la plupart des gens de leur intelligence, il est essentiel de ne jamais mettre en doute les facultés intellectuelles de quelqu'un, fût-ce involontairement. C'est un péché impardonnable. Si vous savez utiliser à votre profit cette règle inflexible, elle vous ouvrira maintes possibilités de manipulation. Laissez entendre aux autres qu'ils sont plus intelligents que vous, voire que vous êtes un peu demeuré, et

vous ferez d'eux ce que vous voudrez. Le sentiment de supériorité intellectuelle que vous leur donnez désarmera tous leurs soupçons.

En 1865, le conseiller prussien Otto von Bismarck voulait faire signer un traité à l'Autriche, et ce traité était léonin et contraire aux intérêts de l'Autriche. Bismark devait s'arranger pour que les Autrichiens l'acceptent. Le négociateur autrichien, le comte Blome, était un joueur invétéré. Son jeu préféré était le quinze et il disait souvent qu'il était capable de juger un homme d'après la manière dont il jouait à ce jeu. Bismarck le savait.

La nuit qui précéda les négociations, Bismarck proposa innocemment à Blome de jouer au quinze. Le Prussien écrirait plus tard : « Je me livrai au jeu avec une folie apparente qui stupéfia la galerie. Mais je savais très bien ce que je faisais. Je perdis quelques centaines de thalers mais j'avais mis Blome sur une fausse piste ; il me prit à tort pour plus risque-tout que je ne suis. » Bismarck s'était montré non seulement imprudent au jeu, mais stupide, faisant des commentaires ridicules et bégayant de nervosité.

Blome attacha à ces signes la plus haute importance. Il savait Bismarck agressif : le Prussien avait déjà cette réputation et son comportement au jeu le confirmait. Et les hommes agressifs, Blome le savait, sont souvent impulsifs et irréfléchis. C'est ainsi qu'au moment de signer le traité Blome pensa qu'il avait l'avantage. Un sot aussi insouciant que Bismarck, se dit-il, est incapable de calcul ou de manipulation. Aussi se contenta-t-il de jeter un bref coup d'œil au traité avant de le signer : il omit de le lire *in extenso*. À peine l'encre fut-elle sèche que Bismarck tout joyeux s'exclama : « Eh bien, je n'aurais jamais cru que je trouverais un diplomate autrichien pour signer ça ! »

Les Chinois ont une expression : « se déguiser en pourceau pour tuer le tigre ». Elle se réfère à une ancienne technique de chasse : le chasseur se déguise en cochon et imite ses grognements, le tigre le laisse approcher, savourant la perspective d'un repas facile… mais c'est le chasseur qui a le dernier mot.

Cette tactique fera merveille face à ceux qui, comme les tigres, sont arrogants et trop sûrs d'eux : plus ils vous croiront une proie facile et plus il vous sera aisé de renverser la situation. Ce stratagème est aussi utile si vous vous trouvez au bas de l'échelle mais ambitionnez de grimper plus haut : apparaître moins intelligent que vous ne l'êtes, et même un peu stupide, est un parfait déguisement. Imitez l'inoffensif cochon et personne ne croira que vous avez de dangereuses visées. On pourra même vous accorder une promotion puisque vous paraissez si aimable et servile. Claude, qui devait devenir empereur de Rome, et un dauphin de France, le futur Louis XIII, utilisèrent cette tactique quand ceux qui se trouvaient au-dessus d'eux les soupçonnèrent de convoiter le pouvoir. En jouant les imbéciles dans leur jeunesse, ils passèrent inaperçus. Quand le temps fut venu de frapper et d'agir avec vigueur et décision, ils prirent tout le monde par surprise.

L'intelligence est la qualité la plus évidente à minimiser, mais pourquoi s'en tenir là ? Le bon goût et le raffinement suivent de près l'intelligence sur l'échelle de la vanité ; donnez l'impression à quelqu'un qu'il est plus raffiné que vous, et il baissera sa garde. Comme le savaient Arnold et Slack,

la naïveté est aussi une bonne couverture. Les élégants financiers riaient d'eux en cachette mais le proverbe dit : rira bien qui rira le dernier. En général, faites toujours en sorte que les gens se croient plus intelligents et plus raffinés que vous. Ils vous garderont auprès d'eux parce que vous leur servirez de faire-valoir ; et plus vous serez proche d'eux, plus nombreuses seront les occasions de les duper.

Image :
L'opossum. En faisant le mort, l'opossum paraît stupide, c'est pourquoi beaucoup de prédateurs le dédaignent. Qui pourrait croire une créature aussi laide, bête et émotive capable d'une telle supercherie ?

Autorité : Savoir faire l'ignorant. Quelquefois le plus habile homme joue ce personnage ; et il y a des occasions où le meilleur savoir consiste à feindre de ne pas savoir. Il ne faut pas ignorer, mais bien en faire semblant. Il importe peu d'être habile avec les sots, et prudent avec les fous. Il faut parler à chacun selon son caractère. L'ignorant n'est pas celui qui le fait, mais celui qui s'y laisse attraper ; c'est celui qui l'est, et non pas celui qui le contrefait. L'unique moyen de se faire aimer est de revêtir la peau du plus simple des animaux. (Baltasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

A contrario

Révéler toute l'étendue de son intelligence ne rapporte pas grand-chose ; mieux vaut toujours la minimiser. Qui découvre par inadvertance la vérité – vous êtes plus intelligent que vous ne paraissez – vous admirera plus pour votre discrétion que si vous faites étalage de vos capacités intellectuelles. Au début de votre ascension vers le sommet, ne vous montrez pas totalement idiot : laissez entendre à vos patrons que vous êtes plus intelligent que vos rivaux. Mais au fur et à mesure que vous gravissez les échelons, prenez garde à ne pas trop briller.

Il y a cependant une situation où il est au contraire utile de faire étalage de votre intellect : quand cela vous permet de masquer une supercherie. En matière d'intelligence comme en beaucoup d'autres domaines, ce sont les apparences qui comptent. Si vous semblez avoir de l'autorité et du savoir, les gens croiront ce que vous dites. Cela peut vous sortir d'un mauvais pas.

Le marchand d'art Joseph Duveen avait été invité à une soirée chez un financier de New York à qui il venait de vendre un Dürer à un prix faramineux. Parmi les invités se trouvait un jeune critique d'art français

qui semblait extrêmement cultivé et sûr de lui. La fille du financier, voulant impressionner le jeune homme, lui montra le Dürer, qui n'avait pas encore été accroché. Après l'avoir étudié un moment, le critique déclara : « Vous savez, je ne pense pas que ce Dürer soit authentique. » La jeune femme se précipita pour répéter ses propos à son père, suivi du jeune Français. Le magnat, hors de lui, demanda à Duveen de s'expliquer ; celui-ci se contenta de rire : « Comme c'est amusant ! dit-il. Savez-vous, jeune homme, qu'au moins vingt autres experts, ici et en Europe, se sont déjà fait avoir et ont affirmé que cette œuvre n'est pas authentique ? Et maintenant, c'est votre tour ! » Son aisance et son autorité intimidèrent le Français qui s'excusa pour son erreur.

Duveen savait que le marché de l'art est inondé de faux et que beaucoup de tableaux sont à tort attribués à des grands maîtres. Il faisait de son mieux pour distinguer les imitations, mais, dans son zèle à vendre, il présumait parfois un peu facilement de l'authenticité de certaines œuvres. Ce qui lui importait, c'était que l'acheteur croie avoir acheté un Dürer ; il appartenait aussi à Duveen lui-même de convaincre tout le monde de son infaillibilité par un air d'autorité irréprochable. Voilà pourquoi il est important d'avoir recours à une attitude doctorale quand c'est nécessaire et jamais seulement pour le plaisir.

LOI

22

CAPITULEZ À TEMPS

PRINCIPE

Quand vous avez le dessous, ne continuez pas pour l'honneur : rendez-vous. La capitulation vous donne le temps de vous refaire une santé, le temps de tourmenter et d'irriter votre vainqueur, le temps d'attendre que son pouvoir périclite. Ne lui laissez pas la satisfaction de la victoire : hissez le drapeau blanc. En tendant l'autre joue, vous le rendrez furieux et le déstabiliserez. Faites de la capitulation un outil de pouvoir.

Violation de la loi

L'île de Milo (Mélos en grec) occupe une position stratégique au cœur de la Méditerranée. Dans l'Antiquité, tandis qu'Athènes dominait la mer et la zone côtière, la ville de Sparte, située dans le Péloponnèse, avait très tôt colonisé Milo. Pendant la guerre du Péloponnèse, les habitants de Milo refusèrent de s'allier à Athènes et demeurèrent fidèles à Sparte.

En 416 av. J.-C., les Athéniens montèrent une expédition contre Milo. Cependant, avant de jeter toutes leurs forces dans la bataille, ils envoyèrent une délégation pour persuader les habitants de l'île de se rendre et de devenir des alliés plutôt que de connaître le carnage de la défaite. « Vous savez aussi bien que nous, déclarèrent les envoyés d'Athènes, que la justice dépend de l'équilibre des forces en présence ; en réalité, le fort se permet ce qu'il a le pouvoir de faire et le faible accepte ce qu'il est obligé d'accepter. » Quand les habitants de Milo répondirent que cela était contraire à toute justice, les Athéniens répliquèrent que seuls ceux qui ont le pouvoir décident ce qui est juste ou non. Les Méliens ripostèrent que cette autorité appartient aux dieux et non aux mortels. « Notre avis sur les dieux et notre connaissance des hommes, répliqua un membre de la délégation, nous conduit à conclure que c'est une loi de la nature, générale et nécessaire, de faire peser son pouvoir sur tout ce que l'on peut dominer. »

Les Méliens s'obstinèrent. Sparte, insistèrent-ils, viendrait à leur aide. Les Athéniens répliquèrent que les Spartiates, peuple conservateur et plein de bon sens, n'aideraient pas Milo parce qu'ils n'avaient rien à y gagner et beaucoup à y perdre. Finalement, les Méliens commencèrent à parler d'honneur, de résistance de principe à la force brutale. « Ne vous laissez pas égarer par un sens de l'honneur mal placé, répliquèrent les Athéniens. L'honneur conduit souvent les hommes à leur perte quand ils doivent faire face à un danger évident qui met en jeu leur amour-propre. Il n'y a rien de honteux à céder à la plus grande cité hellène quand elle vous propose des termes de reddition raisonnables. »

Le débat prit fin. Les Méliens tinrent conseil entre eux et, résolus à croire en l'aide de Sparte, à la volonté des dieux et à la justesse de leur cause, ils déclinèrent courtoisement l'offre des Athéniens.

Quelques jours plus tard, les Athéniens envahirent Milo. La résistance des Méliens fut héroïque, mais les Spartiates ne vinrent pas à leur rescousse. Après plusieurs attaques infructueuses, les Athéniens mirent le siège devant la capitale et celle-ci finit par tomber. Les Athéniens ne perdirent pas de temps : ils passèrent au fil de l'épée tous les hommes en âge de porter les armes, vendirent les femmes et les enfants comme esclaves et repeuplèrent l'île avec leurs propres colons. Seule une poignée de Méliens survécut.

LE CHÂTAIGNIER ET LE FIGUIER

Un homme grimpa dans un figuier, fit ployer vers lui les branches et cueillit les fruits mûrs qu'il dévora à belles dents. Voyant cela, un châtaignier se mit à agiter sa ramure avec un froissement tumultueux et s'exclama : « Ô figuier ! Comme la nature t'a moins bien protégé que moi ! Vois comme mes rejetons sont serrés les uns contre les autres ; ils sont protégés par une douce enveloppe dure et lisse, doublée d'une couche toute moelleuse. Et, non contente de tant de soins, la nature nous a en outre pourvus d'une profusion de piquants aigus, en sorte que la main de l'homme ne puisse nous faire de mal. » Le figuier éclata de rire : « Tu sais bien que l'homme est assez malin pour que tu pleures toi aussi tes enfants. Mais contre eux, il s'armera de triques et de cailloux ; et quand il les aura fait tomber, il les piétinera ou les frappera entre des pierres : tes rejetons sortiront de leur armure à moitié écrasés ; moi, ils me touchent d'une main soigneuse et jamais, comme toi, de façon brutale. »

LÉONARD DE VINCI, 1452-1519

Interprétation

Les Athéniens étaient des pragmatiques ; ils proposèrent aux Méliens la solution la plus réaliste possible : quand on est faible, rien ne sert de se battre pour l'honneur. Personne ne vient en aide aux faibles : en le faisant, on se met inutilement dans le plus grand péril. Les faibles sont

seuls, ils doivent se soumettre. Le combat ne conduit qu'au martyre, et entraîne la mort de beaucoup de gens qui ne croyaient pas en cette cause perdue.

La faiblesse n'est pas un péché et peut même devenir une force si on apprend à s'en servir correctement. Si les Méliens s'étaient rendus dès le début, ils auraient été en position de saboter l'action des Athéniens par des moyens subtils, ou ils auraient pu obtenir ce qu'ils voulaient grâce à une alliance provisoire, à dénoncer une fois les Athéniens affaiblis, comme cela s'est effectivement produit quelques années plus tard. La fortune est changeante et les puissants sont souvent rabaissés. La capitulation cache un grand pouvoir : pendant que l'ennemi, content de lui, savoure son avantage momentané, on a le temps de se remettre, de saboter et de prendre sa revanche. À l'approche d'une bataille que l'on ne peut gagner, ce délai est plus précieux que tout l'honneur du monde.

Les gens faibles ne distinguent jamais assez ce qu'ils veulent de ce qu'ils voudraient.

CARDINAL DE RETZ (1613-1679), *Mémoires*

Voltaire s'exila à Londres à une époque où les sentiments antifrançais y étaient à leur paroxysme. Un jour qu'il marchait dans la rue, il fut cerné par une foule en colère : « À mort ! Qu'on pende ce Français ! » hurlait-on. Voltaire leur adressa calmement ces mots : « Hommes d'Angleterre ! Vous avez le désir de me tuer parce que je suis français. Mais ne suis-je pas déjà assez puni par le simple fait de ne pas être anglais ? » La foule acclama ce sage discours, et on le reconduisit sous bonne escorte chez lui.

CLIFTON FADIMAN (ÉD.), THE LITTLE BROWN BOOK OF ANECDOTES, 1985

RESPECT DE LA LOI

Dans les années 1920, l'écrivain allemand Bertolt Brecht devint ardemment communiste. Ses pièces, ses essais et ses poèmes reflétaient sa ferveur révolutionnaire : il s'appliquait à rendre ses prises de position idéologiques les plus claires possible. Quand Hitler arriva au pouvoir en Allemagne, Brecht et ses amis communistes furent pourchassés. Brecht avait beaucoup d'amis aux États-Unis, des Américains qui partageaient ses croyances, des intellectuels allemands qui avaient fui Hitler. Par conséquent, en 1941, Brecht émigra aux États-Unis. Il choisit de s'installer à Los Angeles où il espérait gagner sa vie dans le cinéma.

Les années suivantes, Brecht écrivit des pièces avec un parti pris anticapitaliste marqué. Il eut peu de succès à Hollywood. Aussi, en 1947, une fois la guerre finie, il décida de rentrer en Europe. La même année, cependant, la commission du Congrès américain sur les activités antiaméricaines commença ses enquêtes sur d'éventuelles infiltrations communistes à Hollywood. Elle rassembla des informations sur Brecht qui avait si ouvertement prôné le marxisme et, le 19 septembre 1947, un mois avant la date prévue pour son départ des États-Unis, il reçut une assignation à comparaître devant la commission. En même temps que Brecht, un certain nombre d'écrivains, de producteurs et de metteurs en scène étaient convoqués – ce groupe fut par la suite connu sous le nom « Hollywood 19 ».

Avant de se rendre à Washington, le groupe se réunit pour décider d'un plan d'action. Ils optèrent pour l'affrontement. Au lieu de répondre aux questions sur leur adhésion au parti communiste, ils liraient des déclarations qui mettraient en cause l'autorité de la commission et dénonceraient ses activités comme anticonstitutionnelles. Même si cette stratégie signifiait la prison, cela ferait connaître leur cause.

Brecht n'était pas d'accord. À quoi bon, demanda-t-il, jouer les martyrs et gagner une maigre sympathie de la part du public si cela leur faisait perdre pour de longues années la possibilité de faire jouer leurs pièces et de vendre leurs scénarios ? Ils étaient tous bien plus intelligents que les membres de la commission ; pourquoi s'abaisser au niveau de leurs adversaires en polémiquant ? Pourquoi ne pas se montrer plus malins qu'eux en abondant dans leur sens, tout en se moquant subtilement d'eux ? Le groupe écouta Brecht jusqu'au bout mais décida de ne pas changer de plan, laissant Brecht agir à sa guise.

La commission convoqua Brecht le 30 octobre. On s'attendait de sa part à la même conduite que celle des autres membres du groupe Hollywood 19 : protester, refuser de répondre aux questions, remettre en cause la légitimité du comité et même hurler des insultes. À la grande surprise de la commission, Brecht fut un modèle d'amabilité. Il mit un costume (ce qu'il faisait rarement), fuma le cigare (il savait que le président de la commission était grand amateur de cigares), répondit poliment aux questions et accepta leur autorité avec déférence.

Contrairement aux autres personnes interrogées, Brecht répondit clairement – par la négative – à la question de savoir s'il appartenait au parti communiste. Un membre de la commission lui demanda : « Est-il vrai que vous avez écrit des pièces révolutionnaires ? » Brecht avait écrit quantité de pièces d'idéologie ouvertement communiste mais il répondit : « J'ai écrit un certain nombre de poèmes, de chansons et de pièces pour combattre Hitler et, bien sûr, cela peut être considéré comme révolutionnaire car je souhaitais la chute de ce gouvernement. » Cette déclaration ne fut pas contestée.

Brecht parlait anglais tout à fait correctement, mais il utilisa un interprète pour son témoignage, ce qui lui permit de jouer sur des erreurs de traduction. Quand des tendances communistes étaient décelées dans les éditions anglaises de ses poèmes, il citait les vers en allemand à l'interprète, qui les traduisait ; ils paraissaient alors totalement inoffensifs. Un membre de la commission lut un des poèmes révolutionnaires de Brecht à voix haute en anglais et lui demanda si c'était bien ce qu'il avait écrit. « Non, répondit-il, j'ai écrit un poème allemand très différent de ce que je viens d'entendre. » Les réponses insaisissables de l'auteur déconcertaient les membres de la commission mais sa courtoisie et sa façon de se soumettre à leur autorité ne pouvaient que les amadouer. Après à peine une heure d'interrogatoire, les membres de la commission étaient fixés. « Merci beaucoup, lui dit le président, vous êtes un bon exemple pour les autres suspects. »

Non seulement ils le libérèrent mais ils lui offrirent d'intervenir s'il avait le moindre problème avec les services d'immigration, qui auraient pu tenter de le retenir. Quelques jours plus tard, Brecht quitta les États-Unis et n'y retourna jamais.

Interprétation

L'attitude offensive du groupe Hollywood 19 valut à ses membres beaucoup d'estime ; des années plus tard, l'opinion publique les réhabilita. Mais dans l'intervalle, ils restèrent sur liste noire et ne purent travailler

correctement. Brecht, de son côté, avait exprimé sa révolte contre cette inquisition de façon indirecte. Ses convictions ne changèrent pas d'un iota, il ne fit pas litière de ses valeurs ; au contraire, pendant sa courte déposition, il se joua de ses censeurs par une soumission feinte tout en les abreuvant de réponses vagues et de mensonges effrontés qui leur échappèrent parce qu'ils étaient fondés sur des calembours et des jeux de mots intraduisibles. Finalement, contrairement à ceux qui furent emprisonnés aux États-Unis, il garda la liberté de publier ses écrits révolutionnaires car il s'était moqué de la commission subtilement, avec une fausse déférence.

Souvenez-vous : ceux qui font étalage de leur autorité sont facilement dupés par une apparence de capitulation. Votre soumission simulée leur donne l'impression d'être importants ; satisfaits d'être respectés, ils deviennent les cibles faciles d'une contre-attaque ultérieure, ou se font ridiculiser comme ce fut le cas avec Brecht. Visez le pouvoir à long terme, ne sacrifiez pas à la gloire éphémère du martyre.

> Au passage d'un grand seigneur, le paysan avisé s'incline par-devant
> et pète par-derrière.
>
> PROVERBE ÉTHIOPIEN

Les clefs du pouvoir

Un obstacle majeur sur le chemin du pouvoir est souvent de réagir de façon démesurée aux actes des ennemis et rivaux. Il faut s'abstenir de tout excès et rester raisonnable pour éviter l'effet boule de neige – l'ennemi peut à son tour perdre tout bon sens, comme le firent les Athéniens en massacrant les Méliens. Si l'on se surprend à prendre trop la mouche face à la provocation, il vaut parfois mieux renoncer au combat, tendre l'autre joue et courber la tête. L'adversaire, surpris par votre apparente docilité, reste perplexe devant l'absence de résistance. En se soumettant, on prend ainsi le contrôle la situation : la capitulation fait partie d'un plan plus général visant à se faire passer pour vaincu.

C'est le fondement même de cette tactique : intérieurement, on reste de marbre mais extérieurement, on plie. Privé d'une raison de se mettre en colère, l'adversaire est dérouté. Et comme il est peu probable qu'il réagisse avec une violence renouvelée qui exigerait d'être combattue, on a le temps, et toute latitude, de mettre au point une contre-attaque décisive. Dans la lutte de l'intelligence contre la force brutale, la tactique de la capitulation est l'arme suprême. Elle nécessite un sang-froid total : ceux qui capitulent réellement abandonnent leur liberté et risquent de se laisser écraser par l'humiliation de la défaite. Souvenez-vous que dans ce cas votre capitulation n'est qu'apparente, comme celle de l'animal qui fait le mort pour sauver sa peau.

Nous avons vu que la reddition est parfois préférable à la lutte. De surcroît, face à un adversaire plus puissant, il est souvent plus avisé de se rendre que de fuir. La fuite ne fait que différer la défaite. La capitulation, en revanche, permet de se lover autour de l'ennemi et de lui planter ses crocs dans la chair.

En 473 av. J.-C., Goujian, souverain du royaume chinois de Yue, connut une cuisante défaite devant Fuchai, roi de Wu, lors de la bataille de Fujiao. Goujian voulait fuir mais un conseiller lui recommanda de se rendre et de se mettre personnellement au service de Fuchai ; il pourrait ainsi observer son ennemi à loisir et préparer sa vengeance. Goujian décida de suivre cet avis, abandonna au roi de Wu toutes ses richesses et obtint de travailler dans les étables de son vainqueur comme le dernier des domestiques. Pendant trois ans, il s'humilia devant Fuchai qui, satisfait de sa loyauté, finit par lui permettre de rentrer chez lui. Goujian avait passé ces trois années à recueillir des informations et à comploter secrètement sa vengeance. Quand une terrible sécheresse s'abattit sur Wu et que le royaume fut affaibli par des troubles internes, il leva une armée, envahit le pays et le conquit facilement. Tel est le pouvoir de la capitulation : elle donne le temps et la disponibilité nécessaires pour planifier une contre-attaque dévastatrice. Si Goujian s'était enfui, il aurait manqué cette opportunité.

Quand le commerce européen commença à menacer l'indépendance du Japon, au milieu du XIXe siècle, les Japonais réfléchirent à la façon de se débarrasser des étrangers. Le conseiller du shogun Hotta Masayoshi écrivit en 1857 une note qui allait pour longtemps définir la politique japonaise : « Je suis par conséquent convaincu que notre politique doit être de conclure des alliances, d'envoyer des bateaux dans tous les pays étrangers et d'y faire commerce, de copier les étrangers dans ce qu'ils ont de meilleur et de pallier ainsi nos propres faiblesses, d'encourager notre force nationale et de perfectionner nos armements ; ainsi, progressivement, nous soumettrons les étrangers à notre influence jusqu'à ce que tous les pays du monde connaissent les bienfaits d'une parfaite tranquillité et que notre hégémonie soit reconnue partout. » C'est une brillante application de la loi : utiliser la capitulation pour avoir accès à son ennemi. Apprenez ses manières, insinuez-vous dans sa vie, conformez-vous extérieurement à ses coutumes, mais, intérieurement, conservez votre culture propre. Vous en sortirez victorieux parce que, tandis qu'il vous considère comme faible et inférieur à lui et qu'il ne prend aucune précaution contre vous, vous en profitez pour le rattraper et le surpasser. Cette forme douce et discrète d'« invasion » est souvent la plus efficace parce que l'ennemi n'a rien contre quoi réagir, se préparer ou résister. Si le Japon avait résisté à l'influence occidentale par la force, il aurait risqué une occupation dévastatrice qui l'aurait définitivement détruit.

La capitulation offre le moyen de se moquer de ses ennemis, de retourner leur pouvoir contre eux comme l'a fait Bertolt Brecht. Dans le roman de Milan Kundera *La Plaisanterie*, fondé sur les expériences de l'auteur dans un camp de Tchécoslovaquie, une équipe de gardiens organise une course de relais, geôliers contre prisonniers. Pour les gardiens, c'est l'occasion de faire étalage de leur supériorité physique. Les prisonniers savent que l'on attend d'eux qu'ils perdent ; ils se soumettent donc en mimant un effort exagéré : ils claudiquent quelques mètres puis s'effondrent, boitent, sautillent tandis que les gardiens les dépassent à toute vitesse. En acceptant à la fois de participer à la course et de la perdre, ils ont obéi ; mais ils ont poussé l'obéissance jusqu'au ridicule : la course en a perdu tout intérêt.

L'obéissance poussée jusqu'à l'excès – la capitulation – est ici un moyen de faire la preuve de leur supériorité par l'absurde. La résistance aurait entraîné les prisonniers dans un cycle de violence, les rabaissant au niveau des gardiens. Leur excès d'obéissance, en revanche, a ridiculisé leurs geôliers tout en interdisant à ceux-ci de les punir : les prisonniers ont seulement fait ce qu'on leur demandait.

Le pouvoir est toujours fluctuant parce que le jeu est par nature fluide ; c'est une arène où se déroulent des combats continuels : ceux qui ont le dessus finissent toujours par se faire renverser. Si l'on est temporairement affaibli, la tactique de la capitulation est parfaite : elle donne le temps de se relever tout en masquant cette ambition. Elle enseigne la patience et la maîtrise de soi, talents indispensables dans ce jeu ; et elle met dans la meilleure position possible pour prendre l'avantage si l'oppresseur est brusquement en difficulté. La fuite et la contre-attaque, quant à eux, interdisent à long terme la victoire. Tandis que si on se rend, on finit presque toujours victorieux.

Image : Un chêne. Le chêne qui résiste au vent perd ses branches une à une et il ne reste rien pour le protéger : le tronc aussi finit par se briser. Le chêne qui plie vit plus longtemps ; son tronc grossit et ses racines s'enfoncent plus profondément et de manière plus tenace.

Autorité : Vous avez appris qu'il a été dit : *œil pour œil et dent pour dent.* Et moi, je vous dis de ne pas résister aux méchants. Au contraire, si quelqu'un te gifle sur la joue droite, tends-lui aussi l'autre. À qui veut te mener devant le juge pour prendre ta tunique, laisse aussi ton manteau. Si quelqu'un te force à faire mille pas, fais-en deux mille avec lui. (Mt, V, 38-41, Traduction Œcuménique de la Bible)

A contrario

On capitule pour survivre jusqu'au moment où l'on a retrouvé sa force. C'est précisément pour éviter le martyre que l'on se rend, mais, parfois, l'ennemi ne se laisse pas adoucir et le martyre semble être la seule voie. En outre, cet exemple peut être contagieux et certains peuvent en tirer du pouvoir.

Pourtant le martyre, qui est le contraire de la capitulation, est une tactique floue et complexe, et aussi violente que l'agression qu'elle combat. Pour chaque martyr célèbre, des milliers d'anonymes se sont sacrifiés sans que leur geste ait eu de résultat, ni sur le plan religieux ni sur le plan politique ; c'est pourquoi l'on peut dire que, si le martyre apporte parfois un certain pouvoir, il le fait de manière très imprévisible – et de toute façon on n'est plus là pour jouir de ce pouvoir, quel qu'il soit. Il y a finalement quelque chose d'égoïste et d'arrogant chez les martyrs, comme s'ils donnaient l'impression que leurs disciples sont moins importants que leur propre gloire.

Quand le pouvoir vous fait défaut, mieux vaut malgré tout ne pas avoir recours au contraire de cette loi. N'optez pas pour le martyre : le retour de balancier est inéluctable et il faut rester vivant pour en bénéficier.

LOI

23

CONCENTREZ VOS FORCES

PRINCIPE

Économisez vos forces et votre énergie en les gardant concentrées à leur niveau le plus élevé. On gagne plus en exploitant un filon riche et profond qu'en faisant de l'orpaillage : l'intensif l'emporte toujours sur l'extensif. Quand on recherche des sources de pouvoir pour s'élever, il faut se trouver un maître de poids, une laitière bien grasse qui donnera du lait longtemps.

Violation de la loi

Au début du VIe siècle av. J.-C., le royaume chinois de Wu déclara la guerre à ses voisins, les provinces du nord de l'empire du Milieu. Wu était une puissance grandissante mais qui ne possédait ni la grande histoire ni la civilisation raffinée de l'empire du Milieu ; celui-ci, depuis des siècles, constituait le cœur de la culture chinoise. En remportant la victoire sur l'empire du Milieu, le roi de Wu deviendrait immédiatement un personnage historique.

La guerre commença par une série de triomphes, puis s'enlisa. Une victoire sur un front laissait les armées de Wu vulnérables sur un autre. Le principal ministre et conseiller du roi de Wu, Wu Zixiu, l'avertit que l'État barbare de Yue, au sud, connaissait l'affaiblissement de Wu et projetait de l'envahir. Le roi se contenta d'en rire : encore une belle victoire et le grand empire du Milieu serait à lui.

En 490 av. J.-C., Wu Zixiu envoya son fils au royaume de Qi pour le mettre à l'abri. C'était pour faire savoir au roi qu'il désapprouvait cette guerre et que la folle ambition du monarque conduisait Wu à sa perte. Celui-ci, croyant à une trahison, fit arrêter son ministre, l'accusa de manquer de loyalisme et, dans sa colère, lui ordonna de se suicider. Wu Zixiu obéit, mais avant de plonger le couteau dans sa poitrine, il cria : « Arrache-moi les yeux, ô roi, et fixe-les sur la porte de Wu en sorte qu'ils voient l'entrée triomphale de ceux de Yue. »

Comme Wu Zixiu l'avait prédit, l'armée de Yue franchit triomphalement la porte de Wu quelques années plus tard. Tandis que les barbares cernaient le palais, le roi se souvint des dernières paroles de son ministre. Il avait l'impression que les yeux morts observaient sa disgrâce. Incapable de supporter la honte, le roi se suicida, « en se couvrant la face parce qu'il ne voulait pas croiser le regard plein de reproches de son ministre dans l'autre monde ».

Interprétation

L'histoire du royaume de Wu préfigure les nombreux empires qui se sont effondrés pour avoir été trop gourmands. Malades d'ambition, grisés par leurs conquêtes, ils se sont agrandis dans des proportions grotesques et, quand ils sont tombés, ont abouti à une ruine totale. C'est ce qui s'est passé dans l'Antiquité pour Athènes qui convoitait la lointaine Sicile et finit par tout perdre. Les Romains, eux aussi, avaient étendu la *pax romana* à d'immenses territoires, derrière des frontières interminables trop vulnérables aux assauts des tribus barbares.

Pour les Chinois, le sort du royaume de Wu sert de leçon élémentaire : voilà ce qui arrive lorsque l'on disperse ses forces sur plusieurs fronts, perdant de vue les dangers à long terme à la recherche d'un profit immédiat. « Si vous n'êtes pas en danger, écrit Sun Zi dans *L'Art de la guerre*, ne combattez pas. » C'est presque une loi physique : ce qui est démesuré finit inévitablement par s'effondrer. L'esprit doit se retenir de vagabonder de but en but et le succès ne doit faire perdre de vue ni l'objectif ni le sens de la mesure. Ce qui est concentré, cohérent et éprouvé par l'histoire a du

L'oie et le cheval

Une oie cherchait sa pitance dans un pré communal où broutait un cheval. Avec des chuintements de colère, elle lui chercha noise. « Je suis assurément un animal plus noble et plus parfait que toi, car tu ne te déplaces que sur un seul élément. Je marche par terre aussi bien que toi ; mais j'ai en outre des ailes qui me permettent de m'élever dans les airs. Et quand je le désire, je puis nager dans les lacs et sur les étangs, et me rafraîchir dans l'eau. J'ai donc à moi seule les pouvoirs de l'oiseau, du poisson et du quadrupède. » Le cheval s'ébroua avec dédain et répliqua : « Il est vrai que tu évolues dans trois éléments, mais tu ne te distingues dans aucun des trois. Tu voles, certes, mais de façon si lourde et gauche que nul ne saurait te comparer à l'alouette encore moins à l'hirondelle. Tu peux nager à la surface de l'eau mais pas vivre dedans, tel le poisson ; tu es incapable de te nourrir dans cet élément, ou d'évoluer joliment sous les vagues. Et quand tu te déplaces sur le sol, avec tes pieds palmés et ton long cou tendu, en chuintant ta rage à tous les passants, ton dandinement est la risée de tout le voisinage. Je suis, je le confesse, adapté à la marche sur le sol ; mais quelle n'est pas ma grâce ! Combien mes jambes sont élégantes ! Quelle beauté dans toute mon anatomie ! Quelle force est la mienne,

pouvoir. Ce qui est dissipé, divisé, distendu se désagrège et tombe. Plus un succès est démesuré, plus dure est la chute.

et quelle vitesse ! Je préfère me limiter à un élément et m'y faire admirer, que d'être une oie en tout ! »

DR JOHN AIKIN, 1747-1822, FABLES DE BOCCACE ET CHAUCER

RESPECT DE LA LOI

Les Rothschild, famille de banquiers, ont connu des débuts modestes dans le ghetto juif de Francfort, en Allemagne. Les dures lois de la ville empêchaient les Juifs de se mêler à la population en dehors du ghetto, mais les Juifs les avaient tournées à leur profit : ils ne comptaient que sur eux-mêmes et préservaient jalousement leur identité culturelle. Mayer Amschel, le premier des Rothschild à s'enrichir en prêtant de l'argent à la fin du XVIIIe siècle, avait bien compris le pouvoir de cette forme de concentration et de cohésion.

Tout d'abord, Mayer Amschel Rothschild se mit au service d'une famille noble, la puissante maison princière de la Tour et Taxis ; au lieu d'éparpiller sa clientèle, il devint le principal banquier de ces princes. Ensuite, il ne confia aucune de ses affaires à des étrangers, employant uniquement ses enfants et proches parents. Plus la famille serait étroitement unie, pensait-il, plus elle deviendrait puissante. Bientôt les cinq fils de Mayer Amschel arrivèrent aux affaires. Et quand Mayer Amschel fut sur le point de mourir, en 1812, il refusa de nommer un héritier principal et chargea tous ses fils de continuer la tradition familiale ; ainsi, ils maintiendraient leur cohésion et résisteraient à l'émiettement et à l'infiltration par des étrangers.

Une fois les fils de Mayer Amschel à la tête de l'entreprise familiale, ils décidèrent que la clef de leur fortune consisterait à s'assurer des positions dans les finances de l'Europe tout entière plutôt que de rester attachés à un pays ou à un prince. Parmi les cinq frères, Nathan avait déjà ouvert un bureau à Londres. En 1813, James partit pour Paris. Amschel resta à Francfort, Salomon s'établit à Vienne et Karl, le plus jeune, alla à Naples. Couvrant toutes les sphères d'influence, les cinq frères contrôlaient tous les marchés financiers européens.

Le goût de la concentration productive doit remplacer, chez un homme mûr, le goût de la déperdition.

CHARLES BAUDELAIRE, 1821-1867, FUSÉE, JOURNAUX INTIMES

Un réseau aussi étendu exposait bien sûr les Rothschild au danger contre lequel leur père les avait mis en garde : dispersion, division, dissensions. Ils évitèrent ce péril et s'établirent comme la force la plus puissante dans le monde des finances et de la politique en Europe, toujours grâce à la stratégie du ghetto : exclure les étrangers, concentrer leurs forces. Les Rothschild mirent au point le système de courrier le plus rapide d'Europe, pour être au courant des événements avant leurs rivaux ; ils détenaient ainsi une sorte de monopole de l'information. Leurs communications internes et leurs correspondances étaient écrites en yiddish de Francfort, et selon un code que seuls les frères étaient capables de déchiffrer. Il n'y avait aucun intérêt à leur voler ces informations : personne ne les comprenait. « Même les banquiers les plus astucieux ne peuvent retrouver leur chemin dans le labyrinthe des Rothschild, » admit un financier qui avait essayé d'infiltrer le clan.

En 1824, James de Rothschild décida de prendre femme. C'était un problème pour les Rothschild puisque cela signifiait admettre un étranger dans le clan, un étranger qui risquerait d'en trahir les secrets. Par conséquent, James décida de se marier au sein de la famille et choisit la fille de son frère

Salomon. Les frères furent enthousiastes : l'endogamie était une solution parfaite. À partir de là, le choix de James devint la règle dans la famille. Deux ans plus tard, Nathan maria sa fille au fils de Salomon. Dans les années suivantes, les cinq frères arrangèrent dix-huit unions entre leurs enfants, dont seize entre cousins germains.

« Nous sommes comme le mécanisme d'une montre : chaque élément est essentiel au tout, » disait Salomon : dans une montre, chaque pièce est synchronisée avec toutes les autres et invisible à un observateur extérieur, qui ne voit que le mouvement des aiguilles. Tandis que les autres puissances financières souffraient de désastres irrémédiables pendant la tumultueuse première moitié du XIXe siècle, les Rothschild, toujours étroitement liés, réussirent non seulement à préserver leur richesse mais encore à l'étendre de manière spectaculaire.

Interprétation

Les Rothschild étaient originaires d'une région d'Europe qui n'avait pas changé depuis des siècles, mais leur dynastie s'établit à la même époque qui connut la Révolution française, la Révolution industrielle et une série interminable de bouleversements. Les Rothschild, attentifs aux leçons du passé, résistèrent au modèle de dispersion de leur temps. Ils sont l'exemple par excellence de la loi de la concentration.

Nul ne la personnifie mieux que James de Rothschild, celui de la famille qui s'établit à Paris. De son vivant, James fut le témoin de la défaite de Napoléon, de la restauration des Bourbons sur le trône, de la monarchie bourgeoise d'Orléans, du retour à la république et enfin du couronnement de Napoléon III. En France, les styles et les modes changèrent à un rythme effréné pendant cette période tourmentée. Sans apparaître comme une relique du passé, James guida sa famille comme si le ghetto était vivant en eux. Grâce à lui, la cohésion et la force de son clan restèrent bien vivantes. C'est uniquement grâce à un tel ancrage que la famille fut capable de survivre au chaos. La concentration était le fondement du pouvoir des Rothschild, de leur richesse et de leur stabilité.

> La meilleure stratégie est toujours d'être très fort, d'abord d'une façon générale, puis au point décisif […] La première et la plus importante des règles qui s'imposent est de tenir ses forces réunies […] Le premier principe est donc de maintenir ses forces dans le plus grand état de concentration.
>
> Carl von Clausewitz (1780-1831), *Théorie de la Grande Guerre,* traduit par le lieutenant-colonel de Vatry

Les clefs du pouvoir

Le monde souffre de divisions de plus en plus importantes : entre pays, groupes politiques, familles et même individus. Nous sommes tous soumis à la distraction et à l'éparpillement, à peine capables de garder notre esprit fixé dans une seule direction, sollicités que nous sommes de toutes parts à

la fois. Le monde moderne est plus éclaté que jamais et chacun a en quelque sorte intériorisé cet éclatement.

La solution est une forme de retraite à l'intérieur de soi-même, vers le passé, vers des formes plus concentrées de pensée et d'action. Comme l'écrit Schopenhauer dans ses *Aphorismes sur la sagesse dans la vie* : « Car plus un homme possède en lui-même, moins il a besoin du monde extérieur et moins les autres peuvent lui être utiles. Aussi la supériorité de l'intelligence conduit-elle à l'insociabilité. » Napoléon connaissait la valeur de la concentration des forces sur le point le plus faible de l'ennemi : c'était le secret de ses succès sur le champ de bataille. Mais sa volonté et son esprit étaient également modelés sur cette notion. Telle une flèche, la détermination à atteindre un objectif, la totale concentration sur le but et l'utilisation de ces deux qualités contre des adversaires moins résolus que soi, ou en état de distraction, feront mouche à chaque fois et écraseront l'ennemi.

Casanova attribuait son succès à sa capacité de se concentrer sur un seul objet jusqu'à obtenir sa reddition. C'est parce qu'il s'adonnait totalement à la quête des femmes qu'il désirait qu'elles le trouvaient si irrésistible. Pendant les semaines ou les mois où l'une d'entre elles vivait dans son orbite, il ne pensait à rien d'autre. Quand il fut emprisonné dans les dangereuses cellules du palais des Doges à Venise, une prison dont personne ne s'était jamais échappé, il fixa son esprit jour après jour sur un unique but, l'évasion. Il passa des mois à creuser un trou dans sa cellule ; on l'en changea, mais cela ne le découragea pas. Il persista et finit par y arriver. « J'ai toujours cru, écrivit-il plus tard, que lorsqu'un homme se met en tête de faire quelque chose et qu'il se consacre exclusivement à son projet, il doit réussir, quelles que soient les difficultés. Cet homme deviendra grand vizir ou pape. »

Concentrez-vous sur un seul but, une seule tâche, et parvenez coûte que coûte à vos fins. Dans le monde du pouvoir, on a constamment besoin de l'aide des autres, habituellement de ceux qui sont plus puissants que soi. Seul le sot papillonne d'une personne à l'autre, croyant qu'il pourra survivre en se dispersant. La loi de la concentration, en revanche, fait économiser beaucoup d'énergie : on obtient davantage en s'attachant à une seule source de pouvoir bien choisie. L'inventeur Nikola Tesla se ruina en croyant qu'il pouvait garder son indépendance en se passant de maître. Il repoussa même J.-P. Morgan quand celui-ci lui offrit un contrat fort généreux. Certes, Tesla n'avait aucun maître mais il dut passer sa vie à en flatter une douzaine. Il réalisa son erreur trop tard.

Tous les grands artistes de la Renaissance durent affronter ce problème, mais nul autant que l'écrivain Pietro Aretino – Pierre l'Arétin. Toute sa vie, Aretino se sentit humilié d'avoir à plaire à tel ou tel prince. À la fin, il en eut assez et décida de rechercher les faveurs de Charles Quint : il proposa à l'empereur les services de sa redoutable plume et découvrit enfin la liberté que donne l'attachement à une seule source de pouvoir. Michel-Ange trouva cette liberté avec le pape Jules II, Galilée avec les Médicis. À la fin, le maître unique apprécie votre loyauté et devient dépendant de vos services ; à long terme, c'est le maître qui sert l'esclave.

En vérité, le pouvoir est toujours concentré. Dans toute organisation, il est inévitable qu'un petit groupe tienne les rênes – et souvent ce ne sont pas ceux qui possèdent les titres. Dans le jeu du pouvoir, seuls les sots passent d'une cible à l'autre sans se fixer. Il faut découvrir qui contrôle les opérations, qui est le vrai maître en coulisses. Richelieu le comprit au début de sa carrière politique : ce n'était pas le roi Louis XIII qui prenait les décisions, mais sa mère. Richelieu s'attacha à elle et fit ainsi une ascension fulgurante jusqu'au sommet.

Il suffit de découvrir le bon filon, et la richesse et le pouvoir sont assurés pour la vie.

Image : La flèche. Vous ne pouvez pas toucher deux cibles d'une seule flèche. Si vos pensées se dispersent, vous ratez le cœur de l'ennemi. L'esprit et la flèche doivent devenir un. Seule cette concentration des pouvoirs physique et mental fera que la flèche atteindra son but et transpercera le cœur.

Autorité : La perfection ne consiste pas dans la quantité, mais dans la qualité. De tout ce qui est très bon, il y en a toujours très peu ; ce dont il y a beaucoup est peu estimé ; et, parmi les hommes même, les géants y passent d'ordinaire pour les vrais nains. Quelques-uns estiment les livres par la grosseur, comme s'ils étaient faits pour charger les bras, plutôt que pour exercer les esprits. L'extension toute seule n'a jamais pu passer les bornes de la médiocrité ; et c'est le malheur des gens universels de n'exceller en rien, pour avoir voulu exceller en tout. L'intensité donne l'éminence, et fait un héros si la matière est sublime. (Baltasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

A contrario

La concentration comporte néanmoins des risques, et il arrive que la dispersion soit la tactique la plus appropriée. Ainsi, pour disputer aux nationalistes le contrôle de la Chine, Mao Zedong et les communistes menèrent une guerre très longue sur plusieurs fronts, utilisant le sabotage et les embuscades comme arme principale. La dispersion convient plutôt au camp le plus faible ; c'est l'un des principes fondamentaux de la guérilla. Si vous combattez une armée plus forte que la vôtre, le fait de concentrer vos forces fait de vous une cible facile : mieux vaut vous dissoudre dans le paysage et tromper votre ennemi par une présence insaisissable.

Le fait de s'attacher à une seule source de pouvoir présente un danger important : si le protecteur meurt, part ou tombe en disgrâce, le protégé en pâtit. C'est ce qui arriva à César Borgia. Il tenait son pouvoir de son père, le pape Alexandre VI, qui lui avait confié ses armées pour combattre et des guerres à faire en son nom. Quand celui-ci mourut subitement (probablement empoisonné), César était condamné. Il ne valait pas grand-chose sans la protection de son père : il s'était fait trop d'ennemis.

Chaque fois que l'on a besoin de protection, il est prudent de se lier à plusieurs sources de pouvoir, particulièrement en période de grands troubles et de bouleversements violents, ou lorsque les ennemis sont nombreux. Plus on sert de patrons et de maîtres, moins on court de risques si l'un d'eux perd son pouvoir, cette dispersion permet même de les jouer les uns contre les autres. Mais si l'on se concentre sur une seule source de pouvoir, mieux vaut, par prudence, se préparer au jour où le maître ne sera plus là.

Le fait d'être polarisé sur un seul but peut être insupportable, particulièrement dans le domaine des arts. Le peintre de la Renaissance Paolo Uccello était tellement obsédé par la perspective que ses tableaux semblent sans vie, ils manquent de naturel. Léonard de Vinci, lui, s'intéressait à tout : architecture, peinture, sculpture, matériel de guerre, mécanique. La polyvalence faisait sa force. Mais de tels génies sont rares et le reste de l'humanité gagne à opter pour la concentration.

LOI

24

SOYEZ UN COURTISAN MODÈLE

PRINCIPE

Le courtisan évolue dans un monde où tout tourne autour du pouvoir et du jeu politique. Il doit maîtriser l'art du flou, flatter, s'abaisser devant les grands et exercer son pouvoir sur les autres de manière aussi courtoise que discrète. Apprenez et appliquez les lois de la cour, et votre ascension ne connaîtra pas de limites.

La vie à la cour

La nature humaine est ainsi faite que toute vie de cour tourne autour du pouvoir. Dans le passé, la cour gravitait autour du souverain et avait de nombreuses fonctions. Outre le divertissement qu'elle apportait au roi, c'était le moyen de consolider la hiérarchie – du roi aux classes supérieures en passant par l'aristocratie – et de garder les nobles à la fois soumis et proches du monarque en sorte qu'il puisse les avoir à l'œil. La cour sert le pouvoir par de nombreux moyens mais avant tout elle glorifie le souverain, en l'entourant d'un microcosme où chacun lutte pour lui plaire.

Être courtisan demandait jadis de se prêter à un jeu dangereux. Un voyageur arabe du XIXe siècle raconte qu'à la cour du Darfour, au Soudan, les courtisans étaient censés imiter en tout le sultan : s'il était blessé, ils devaient souffrir de la même blessure ; s'il tombait de cheval à la chasse, ils tombaient aussi. Des mœurs comme celles-ci existaient dans les cours du monde entier. Il fallait se plier à n'importe quoi plutôt que déplaire au roi : un faux pas pouvait entraîner la mort ou l'exil. Le courtisan habile devait jouer les funambules, plaire mais ne pas trop plaire, obéir tout en se distinguant des autres courtisans, mais éviter de se distinguer au point d'attirer la jalousie du roi.

Les grands courtisans maîtrisent l'art de la manipulation. Grâce à eux, le souverain se sent plus royal ; ils suscitent chez tous les autres la crainte de leur pouvoir. Ce sont des magiciens du paraître, car ils savent qu'à la cour on juge beaucoup selon les apparences. Les grands courtisans sont courtois et polis ; ce sont des prédateurs obliques, papelards. Maîtres du verbe, ils ne parlent jamais plus que nécessaire et obtiennent ce qu'ils veulent grâce à quelque compliment ou à quelque insulte cachée. Ce sont des aimants – on recherche leur compagnie pour le plaisir car ils savent comment plaire et pourtant ils ne s'humilient pas, ils ne rampent pas devant leur maître. Les meilleurs courtisans deviennent les favoris du roi et profitent des avantages que cette situation leur donne. Ils finissent souvent plus puissants que le souverain lui-même car ils savent utiliser à leur profit toutes leurs influences.

Beaucoup considèrent aujourd'hui la vie de cour comme une relique du passé, une curiosité historique. Ils raisonnent, écrit Machiavel, « comme si le ciel, le soleil, les éléments et les hommes avaient changé l'ordre de leurs mouvements et de leur puissance, et étaient différents de ce qu'ils étaient autrefois ». Il n'y a peut-être plus de Roi Soleil, mais beaucoup de gens croient encore que le soleil tourne autour de leur précieuse personne. La cour royale a plus ou moins disparu, ou du moins a perdu son pouvoir, mais les cours et les courtisans existent encore parce que le pouvoir continue d'exister. Il est rare de nos jours que l'on exige d'un courtisan qu'il tombe de cheval, mais les lois qui gouvernent la politique à la cour sont aussi éternelles que les lois du pouvoir. Il y a donc beaucoup à apprendre des grands courtisans du passé et du présent.

Les lois de la politique à la cour

Évitez l'ostentation. Il n'est jamais prudent de trop parler de soi et d'attirer l'attention sur ses actes. Plus l'on se vante de ses hauts faits, plus l'on éveille

LES DEUX CHIENS

Barbos était un fidèle chien de garde qui servait son maître avec zèle. Il aperçut sa vieille connaissance, Joujou, la chienne de salon, assise à la fenêtre sur un doux coussin de duvet. Il se glissa jusqu'à elle comme un enfant vers son père, les larmes aux yeux. Et là, sous la fenêtre, il gémit, remua la queue et bondit en tous sens : « Que deviens-tu, Joujoutka, depuis que notre maître t'a prise dans sa demeure ? Tu te souviens, j'en suis sûr, de la faim dont nous souffrions ensemble dans la cour. Comment te traite-t-on à présent ? – Ce serait péché pour moi que de murmurer contre ma bonne fortune, répondit Joujoutka. Mon maître a pour moi mille prévenances. Je vis dans le luxe et l'abondance, je mange et bois dans des récipients d'argent. Je joue avec le maître et, quand je suis fatiguée, je dors à l'aise sur les tapis ou un mol édredon. Et toi, comment vas-tu ? – Moi, avoua Barbos, la tête et la queue basses, je vis comme avant. Je souffre du froid et de la faim ; comme c'est moi qui garde la maison du maître, je dors au pied du mur et je me fais tremper par la pluie. Et si j'aboie quand il ne faut pas, on me fouette. Mais toi, Joujou, si frêle et faible, comment se fait-il que tu aies eu la préférence alors que je m'échine en vain ? Qu'as-tu fait ? – Moi ?

La belle question ! s'exclama Joujou, moqueuse. Je fais la belle : je marche sur mes pattes de derrière. »

IVAN KRILOFF, 1768-1844, FABLES

les soupçons. L'envie de ses pairs est source de trahison et de perfidie. Il faut tourner sept fois la langue dans sa bouche avant de clamer ses exploits ; mieux vaut parler moins que les autres et, en général, se montrer modeste.

Pratiquez la nonchalance. N'ayez jamais l'air de faire d'effort. Le talent doit paraître naturel : mieux vaut passer pour un génie que pour un bourreau de travail. Même lorsqu'une tâche exige un dur labeur, il faut jouer la souplesse et la décontraction : l'exhibitionnisme de celui qui transpire sang et eau est une forme d'ostentation. Il vaut mieux que l'on s'émerveille de l'aisance avec laquelle vous êtes parvenu à vos fins plutôt que de se demander pourquoi cela a exigé autant de travail.

Flattez avec parcimonie. Vos supérieurs ont beau sembler avides de flatterie, l'abus des bonnes choses leur fait perdre leur valeur. La flagornerie éveillera des soupçons même parmi vos pairs. Apprenez à flatter indirectement, en minimisant votre propre contribution, par exemple, pour que le maître en sorte grandi.

Politesse est prudence ; impolitesse est donc niaiserie : se faire, par sa grossièreté, des ennemis, sans nécessité et de gaieté de cœur, c'est de la démence ; c'est comme si l'on mettait le feu à sa maison. Car la politesse est, comme les jetons, une monnaie notoirement fausse : l'épargner prouve de la déraison ; en user avec libéralité, de la raison […] De même que la cire, dure et cassante de sa nature, devient moyennant un peu de chaleur, si malléable qu'elle prend toutes les formes qu'il plaira de lui donner, on peut, par un peu de politesse et d'amabilité, rendre souples et complaisants jusqu'à des hommes revêches et hostiles. La politesse est donc à l'homme ce que la chaleur est à la cire.

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788-1860, APHORISMES SUR LA SAGESSE DANS LA VIE, traduit par J.-A. Cantacuzène

Arrangez-vous pour être remarqué. C'est un paradoxe : il ne faut pas trop briller et pourtant on doit se faire remarquer. À la cour de Louis XIV, toute personne à qui le roi accordait un regard grimpait immédiatement dans la hiérarchie de la cour. Vous n'avez aucune chance de gravir les échelons si le souverain ne vous remarque pas dans la marée des courtisans. Cette tâche exige beaucoup de talent. Souvent, au début, il suffit d'être vu, au sens littéral du terme. Soignez votre présentation, puis tâchez de vous créer un style, une image distinctifs. *Subtilement* distinctifs.

Modulez votre style et votre langage en fonction de votre interlocuteur. Il est fatal d'afficher un égalitarisme primaire. Le fait de parler et d'agir de la même façon avec chacun quel que soit son rang n'est pas une marque de raffinement mais une terrible erreur. Ceux qui sont en dessous de vous le prendront à juste titre comme une forme de condescendance, et ceux qui sont au-dessus en seront offensés, même s'ils ne l'admettent pas. Vous devez adapter votre style et votre manière à chaque personne. Ne mentez pas, changez de peau : c'est un art, et non un talent inné. Apprenez cet art. C'est aussi vrai de la grande variété de cultures que l'on trouve dans le monde moderne : ne considérez jamais vos critères de comportement et de jugement comme universels. L'incapacité à s'adapter à une autre culture est le comble de la barbarie, et source de préjudices considérables.

Ne soyez jamais le messager des mauvaises nouvelles. Le roi tue le messager qui apporte de mauvaises nouvelles : c'est un cliché mais il recèle une certaine vérité. Faites des pieds et des mains, et, si nécessaire, mentez et trichez pour être sûr que le fardeau des mauvaises nouvelles tombe sur un collègue et jamais sur vous. Apportez uniquement de bonnes nouvelles et votre maître se réjouira à votre vue.

Ne faites jamais preuve de familiarité déplacée avec votre maître. Il ne veut pas d'un ami comme subordonné, il veut un subordonné. Ne l'approchez jamais de manière familière, ne lui tapez pas sur la brioche : c'est à lui que revient cette prérogative. S'il choisit de traiter avec vous à ce niveau, restez quand même vigilant. Dans le cas contraire, marquez clairement la distance.

Ne critiquez jamais vos supérieurs directs. Cela peut paraître évident, mais il arrive qu'une certaine forme de critique soit nécessaire : ne rien dire, ne donner aucun conseil vous conduirait à des risques d'un autre genre. Apprenez toutefois à présenter votre conseil et vos critiques de manière aussi indirecte et polie que possible. Procédez de manière détournée. Jouez sur la subtilité et la gentillesse.

Demandez rarement des faveurs à vos supérieurs. Rien n'irrite plus un maître que d'avoir à rejeter une requête. Il en éprouve des remords et du ressentiment. Demandez des faveurs aussi rarement que possible, sachez vous taire. Plutôt que tirer sans cesse la couverture à vous, il vaut mieux gagner les faveurs que le maître vous accordera volontiers. Plus important : ne demandez pas de faveurs pour quelqu'un d'autre, surtout pour un ami.

Ne plaisantez jamais sur le physique ni sur le goût de quiconque. La vivacité d'esprit et le sens de l'humour sont des qualités essentielles pour un bon courtisan, et la gauloiserie est parfois bienvenue. Mais évitez toute plaisanterie sur le physique et le goût, domaines extrêmement sensibles, en particulier pour vos supérieurs. Ne vous y aventurez pas, même en leur absence. Vous creuseriez votre tombe.

Ne soyez pas systématiquement cynique. Exprimez votre admiration pour le bon travail des autres. Si vous raillez constamment vos égaux et vos subordonnés, certaines critiques rejailliront sur vous et vous suivront partout. Les gens n'aiment pas les sarcasmes, cela les irritent. En louant les œuvres des autres, paradoxalement, vous attirez l'attention sur les vôtres. La capacité d'exprimer émerveillement et étonnement, en toute sincérité, est un talent en voie de disparition, mais celui qui le possède est extrêmement apprécié.

Sachez vous juger. Le miroir est une invention miraculeuse ; sans lui, on multiplierait les impairs contre la beauté et le bon goût. On a aussi besoin d'un miroir moral. Les autres jouent parfois ce rôle en vous disant ce qu'ils pensent de vous mais ce n'est pas la méthode la plus efficace : *vous* devez être votre propre miroir ; apprenez à vous voir avec les yeux des autres. Êtes-vous trop obséquieux ? Faites-vous trop d'efforts pour plaire ? Avez-vous l'air de rechercher l'attention à tout prix, comme si vous étiez sur le déclin ? Observez-vous attentivement et vous éviterez mille gaffes.

Gardez votre sang-froid. Comme un acteur sur scène, apprenez à pleurer et rire sur commande, au moment juste. Cachez colère et ressentiment, feignez la joie et la jubilation. Soyez maître de vos expressions. C'est

peut-être du mensonge, mais, si vous préférez étaler vos états d'âme bruts de fonderie, ne vous plaignez pas que les autres vous trouvent insupportable.

Soyez dans l'air du temps. Un petit air désuet a du charme à condition de choisir un style vieux de plus de vingt ans ; porter des vêtements à la mode d'il y a dix ans est ridicule, sauf à vouloir jouer les bouffons. Votre esprit et votre façon de penser doivent correspondre à votre époque, même si celle-ci vous défrise. Inversement, personne ne vous comprendra si vous vous positionnez trop à l'avant-garde. Il n'est jamais bon d'être un anachronisme ambulant ; il vaut mieux se fondre dans le style en vogue.

Soyez source de plaisir. C'est une règle de base. L'homme fuit ce qui est désagréable alors que la promesse de délices l'attire comme la flamme le papillon. Soyez la flamme et vous atteindrez les sommets. La vie est pleine de désagréments et le plaisir est rare : vous deviendrez aussi indispensable que l'eau et la nourriture. Cela peut paraître évident, mais ce qui est évident n'est pas nécessairement appliqué. Il y a différents degrés : tout le monde ne peut pas devenir le favori parce que tout le monde n'est pas doté de charme et d'esprit. Mais nous pouvons tous adoucir nos aspects déplaisants et les masquer quand c'est nécessaire.

> Un homme qui sait la cour est maître de son geste, de ses yeux et de son visage ; il est profond, impénétrable ; il dissimule les mauvais offices, sourit à ses ennemis, contraint son humeur, déguise ses passions, dément son cœur, parle, agit contre ses sentiments
>
> JEAN DE LA BRUYÈRE (1645-1696), *Les Caractères*

SCÈNES DE LA VIE DE COUR : EXEMPLES À SUIVRE ET ERREURS FATALES

Scène I

Alexandre le Grand, dont les conquêtes s'étendirent du Bassin méditerranéen à l'Inde, eut comme précepteur Aristote ; toute sa vie, il fut féru de philosophie et fidèle aux enseignements de son maître. Il se plaignit à Aristote que, pendant ses interminables campagnes, il n'avait personne avec qui discuter philosophie. Aristote lui suggéra d'emmener Callisthène, un de ses anciens élèves, à l'esprit pénétrant.

Aristote avait enseigné à Callisthène l'art d'être un bon courtisan mais le jeune homme méprisait secrètement ce talent. Il croyait en la philosophie pure, et prônait les paroles sans artifice, la vérité toute nue. Il estimait qu'Alexandre, pour l'amour de la philosophie, ne verrait pas d'objection à ce qu'on lui parle franc. Pendant une campagne, Callisthène eut un mot de trop et Alexandre le fit mettre à mort.

Interprétation

À la cour, l'honnêteté est folie. Ne soyez jamais sûr de vous-même au point de croire que le maître accepte la critique, même justifiée.

Scène II

Au début de la dynastie Han, il y a deux mille ans, les mandarins chinois compilèrent une série d'écrits, les *Mémoires historiques* ; ils contenaient la biographie officielle de chaque dynastie, nourrie d'anecdotes, de statistiques, de recensements et de chroniques de guerre. Chaque partie comprenait un chapitre intitulé « Événements inhabituels » ; parmi les tremblements de terre et autres inondations, on y trouvait mention de phénomènes étranges tels que moutons à deux têtes, oies volant à reculons, étoiles éphémères dans différentes parties du ciel, etc. Les tremblements de terre ont pu être vérifiés historiquement mais les monstres et les phénomènes naturels étranges étaient clairement ajoutés à dessein, et se présentaient toujours en séries. Quel en était le sens ?

L'empereur chinois n'était pas considéré comme un homme ordinaire : c'était une force en soi. Son royaume était le centre de l'univers, et tout tournait autour de lui. Il symbolisait la perfection du monde. Le critiquer, lui et ses actions, revenait à critiquer l'ordre divin. Aucun ministre, aucun courtisan n'osait s'en prendre à l'empereur, fût-ce avec un seul mot. Mais les empereurs étaient faillibles et le royaume souffrait grandement de leurs erreurs. L'ajout de ces étranges phénomènes dans les chroniques de la cour était le seul moyen de les mettre en garde. L'empereur lisait la description de ces oies qui volent à reculons et de ces lunes qui se promènent hors de leur orbite, et réalisait qu'il s'agissait d'avertissements. Si ses actes déséquilibraient l'univers, ils devaient être modifiés.

Interprétation

Pour les courtisans chinois, il était crucial de parvenir à conseiller l'empereur. Des milliers d'entre eux y laissèrent la vie. Pour le faire en toute sécurité, leurs critiques devaient être indirectes mais pas trop, sous peine d'être ignorées. Les chroniques étaient une solution : personne ne pouvait être accusé de critique, le conseil était aussi impersonnel que possible mais l'empereur était prévenu de la gravité de la situation.

Votre maître n'est plus le centre de l'univers, mais il s'imagine toujours que tout tourne autour de lui. Quand on le critique, il voit la personne qui formule la critique et non la critique elle-même. Comme les courtisans chinois, vous devez trouver un moyen de disparaître derrière l'avertissement. Utilisez des symboles et autres détours pour dépeindre les problèmes à venir, sans mettre la tête sur le billot.

Scène III

Au début de sa carrière, l'architecte Jules Mansart fut engagé par le roi Louis XIV pour concevoir des améliorations mineures du château de Versailles. Pour chaque projet, il était censé dessiner les plans et s'assurer qu'ils suivaient à la lettre les instructions du roi. Il les présentait ensuite à Sa Majesté.

Le courtisan Saint-Simon a décrit la façon qu'avait Mansart de traiter avec le roi : « L'adresse de Mansart était d'engager le roi par des riens en apparence, en des entreprises fortes ou longues, et de lui montrer des plans

imparfaits, surtout pour ses jardins, qui, tous seuls, lui missent le doigt sur la lettre. Alors Mansart s'écriait qu'il n'aurait jamais trouvé ce que le roi proposait : il éclatait en admiration, protestait qu'auprès de lui, il n'était qu'un écolier et il le faisait tomber de la sorte où il voulait, sans que le roi s'en doutât le moins du monde. » À l'âge de trente ans, ayant utilisé cette méthode à plusieurs reprises, Mansart reçut du roi une commande prestigieuse : bien que moins talentueux et expérimenté qu'un certain nombre d'autres architectes français, il fut chargé de l'agrandissement de Versailles. Il était devenu l'architecte du roi.

Interprétation

Dans sa jeunesse, Mansart avait vu nombre d'artisans au service du roi Louis XIV perdre leur poste, non par manque de talent, mais à cause d'erreurs de comportement qui leur avaient coûté cher. Il avait retenu la leçon. Mansart s'est toujours efforcé de faire en sorte que Louis XIV se sente grandi, en le flattant aussi publiquement que possible.

N'imaginez jamais que le talent fait tout. À la cour, l'art de courtiser est plus important que le talent ; ne passez jamais tant de temps sur vos études que vous en négligiez l'aspect diplomatique. Le talent suprême, c'est de faire passer le maître pour plus doué que son entourage.

Scène IV

Jean-Baptiste Isabey était le peintre officieux de la cour de Napoléon. Pendant le congrès de Vienne en 1814, après la défaite de Napoléon et son bannissement à l'île d'Elbe, les diplomates qui allaient décider du sort de l'Europe invitèrent Isabey à immortaliser cet événement historique dans une peinture épique.

Quand Isabey arriva à Vienne, Talleyrand, principal négociateur de la France, rendit visite à l'artiste. Étant donné son rôle clef dans les pourparlers, expliqua l'homme d'État, il s'attendait à occuper le centre du tableau. Isabey reconnut cordialement la justesse de ces propos. Quelques jours plus tard, le duc de Wellington, principal négociateur des Anglais, approcha aussi Isabey et lui tint à peu près le même langage que Talleyrand. Toujours courtois, Isabey convint que le grand-duc devait en effet être le point de mire de son œuvre.

Isabey était face à un dilemme. S'il donnait la prééminence à l'un, il provoquerait un incident diplomatique à un moment où la paix et la concorde étaient essentielles. Cependant, quand le tableau fut dévoilé, Talleyrand et Wellington se sentirent tous les deux honorés et satisfaits. L'œuvre représentait une vaste pièce pleine de diplomates et d'hommes d'État de toute l'Europe. Sur un côté, le duc de Wellington entrait dans la pièce et tous les regards étaient tournés vers lui ; il était le centre de l'attention. Talleyrand, quant à lui, siégeait au milieu du tableau.

Interprétation

Il est souvent difficile de satisfaire le maître, mais satisfaire deux maîtres en même temps exige le génie d'un grand courtisan. De telles situations sont

courantes à la cour : en prêtant allégeance à tel maître, on déplaît à tel autre. Il faut trouver le moyen de naviguer adroitement entre Charybde et Scylla. Chaque maître doit recevoir son dû ; ne suscitez jamais le ressentiment de l'un en faisant plaisir à l'autre.

Scène V

George Brummell, dit le « Beau Brummell », était célèbre à la fin du XVIIIe siècle pour sa suprême élégance et ses mots d'esprit ; il lança la mode des chaussures à boucle, bientôt imitée par tous les dandys. Sa maison de Londres était *le* lieu à la mode en ville et Brummell l'arbitre des élégances masculines. S'il n'aimait pas des chaussures, il convenait de s'en débarrasser sur-le-champ et de courir acheter ce que *lui* portait. Il perfectionna l'art du nœud de cravate ; on dit que lord Byron passa des nuits devant son miroir à essayer de percer le secret des admirables nœuds de Brummell.

Un des plus grands admirateurs de Brummell était le prince de Galles, qui se considérait comme un jeune homme à la mode. Brummell fit bientôt partie de la cour du prince (avec une pension royale) et devint si sûr de son autorité qu'il se permit de ridiculiser la corpulence du prince en le surnommant Big Ben : c'est aussi le surnom de la tour de Londres, dont l'horloge sonne l'heure sur la ville. Comme la sveltesse est une qualité importante chez un dandy, la critique était cinglante. Un jour, au dîner, alors que le service se faisait attendre, Brummell dit au prince : « Sonnez, Big Ben. » Le prince sonna, mais, lorsque le valet arriva, il lui ordonna de raccompagner Brummell et ne le reçut plus.

Une fois tombé en disgrâce, Brummell continua à traiter les gens avec la même arrogance. Privé du soutien du prince de Galles, il s'endetta lourdement, sans perdre pour autant sa morgue, et bientôt tous l'abandonnèrent. Il perdit jusqu'à la raison et mourut seul, dans une misère noire.

Interprétation

Les mots d'esprit du Beau Brummell étaient appréciés par le prince de Galles. Mais même l'arbitre des élégances ne pouvait se permettre de plaisanter impunément sur le physique du prince, surtout devant lui. Ne vous moquez jamais de l'embonpoint d'une personne, même indirectement, surtout s'il s'agit de votre maître. Les oubliettes de l'histoire sont peuplées de gens qui se sont permis de telles facéties aux dépens de leur protecteur.

Scène VI

Le pape Urbain VIII tenait à laisser le souvenir d'un poète de talent, alors qu'il n'était qu'un piètre rimailleur. En 1629, le duc Francesco d'Este, connaissant les prétentions littéraires du pape, nomma le poète Fulvio Testi ambassadeur au Vatican. Une des lettres de Testi au duc dévoile les raisons de ce choix : « Une fois notre conversation terminée, je m'agenouillai pour prendre congé, mais Sa Sainteté me fit signe et m'emmena dans sa chambre ; il prit sur un guéridon une liasse de papiers et, se tournant vers moi en souriant, dit : “Nous voulons que Votre Seigneurie écoute quelques-unes de nos compositions.” Et il me lut deux très longs poèmes à la manière

de Pindare, l'un en l'honneur de la Très Sainte Vierge, et l'autre à propos de la comtesse Matilde. »

On ne sait au juste ce que pensa Testi de ces œuvres parce qu'il était dangereux d'être franc, même dans une lettre. Mais il continuait : « Je me pliai à son désir et commentai chaque ligne avec tous les éloges nécessaires puis, après avoir baisé la mule de Sa Sainteté pour la remercier d'un signe aussi inhabituel de bienveillance [la lecture du poème], je partis. » Quelques semaines plus tard, le duc lui-même rendit visite au pape et récita des passages entiers des fameuses poésies ; il en fit les plus vibrants éloges et le pape fut « si débordant de joie qu'il semblait perdre la tête ».

Interprétation

En matière de goût, vous ne serez jamais trop obséquieux avec votre maître. Le goût est la pierre de touche de la susceptibilité ; ne remettez jamais en cause le goût du maître, ne le contestez jamais : sa poésie est sublime, sa mise irréprochable et ses manières, un modèle pour tous.

Scène VII

Un après-midi, le marquis Zhao, seigneur des Han de 358 à 333 av. J.-C., tomba ivre-mort dans les jardins du palais. Le gardien de la Couronne, dont la seule tâche consistait à s'occuper du couvre-chef impérial, passa par là et vit son maître endormi sans manteau. Comme il faisait frisquet, le gardien de la Couronne posa son propre manteau sur le maître et s'en alla. Quand Zhao s'éveilla et qu'il vit le manteau sur lui, il demanda à ses valets : « Qui a posé ce vêtement sur moi ? – Le gardien de la Couronne », répondirent-ils.

L'empereur fit immédiatement appeler le gardien du Manteau et le fit punir pour avoir négligé ses devoirs. Puis il manda le gardien de la Couronne et le fit décapiter.

Interprétation

N'outrepassez jamais les limites qui vous sont fixées. Faites ce que l'on attend de vous au mieux de vos capacités, sans plus. Le fait de penser qu'en faisant plus, on fait mieux est une erreur courante. Il n'est jamais bon d'en faire trop : c'est comme si l'on essayait de masquer une défaillance. En accomplissant une tâche que l'on ne vous a pas demandée, vous ne faites qu'éveiller les soupçons. Si vous êtes gardien de la Couronne, gardez-la comme la prunelle de vos yeux. Et réservez votre philanthropie pour les moments où vous n'êtes pas à la cour.

Scène VIII

Un jour, pendant ses loisirs, le peintre italien Fra Filippo Lippi (1406-1469) sortit avec quelques amis sur un petit bateau au large d'Ancône. Ils furent capturés par deux galères maures qui les emmenèrent en Barbarie où ils furent vendus. Pendant dix-huit mois, Filippo y trima comme esclave, sans espoir de retour en Italie.

En différentes occasions, Filippo avait vu son propriétaire ; un jour, bien qu'enchaîné, il fit sur le mur, avec un bout de charbon de bois, un

portrait de lui en pied, en tenue mauresque. Le propriétaire le sut bientôt, car personne n'avait jamais vu pareil talent ; on aurait dit un miracle, un cadeau de Dieu. Le portrait plut tellement au propriétaire qu'il rendit immédiatement sa liberté à Filippo et l'employa à sa cour. Tous les hommes importants du Maghreb vinrent voir les magnifiques portraits en couleurs que peignait Fra Filippo et finalement, en reconnaissance pour l'honneur qui lui était ainsi fait, le maître de Filippo renvoya l'artiste en Italie.

Interprétation

Nous travaillons dur pour un autre, comme si nous avions été capturés par des pirates et vendus comme esclaves. Mais, à l'instar de Fra Filippo (sauf peut-être à un degré moindre), la plupart d'entre nous possèdent un talent qui nous distingue des autres. Faites cadeau à votre maître de vos talents et vous supplanterez les autres courtisans. Si nécessaire, laissez-le en tirer les honneurs, cela ne durera pas. Utilisez-le comme marchepied : c'est le moyen de montrer votre talent et, en fin de compte, de racheter votre liberté.

Scène IX

Un jour, le domestique du roi Alphonse Ier d'Aragon lui raconta que, la nuit précédente, il avait eu un rêve : le roi lui faisait cadeau d'armes, de chevaux et de vêtements. Alphonse Ier, qui était noble et généreux, décida qu'il serait amusant que ce rêve devienne réalité : il offrit au domestique ce dont il avait rêvé.

À quelque temps de là, le même domestique annonça au roi qu'il avait eu un autre rêve et que, cette fois-ci, Alphonse lui avait donné une quantité considérable de florins d'or. Le roi sourit et dit : « Dorénavant, ne crois plus en tes rêves : ils mentent. »

Interprétation

Dans sa réaction au premier rêve du domestique, Alphonse avait l'initiative. En réalisant ce rêve, il se substituait à la providence divine, avec humour et élégance. Mais au second rêve, tout semblant de magie avait disparu ; rien n'est plus laid qu'une tentative d'escroquerie. Ne demandez jamais trop et sachez vous arrêter. C'est la prérogative du maître que de donner, quand il veut et ce qu'il veut, sans que personne l'y incite. Ne lui offrez pas l'occasion de rejeter vos demandes. Mieux vaut gagner des faveurs en les méritant, en sorte qu'elles soient accordées sans avoir été demandées.

Scène X

Le peintre paysagiste anglais J. M. Turner (1775-1851) était connu pour la singularité de ses couleurs, auxquelles il donnait une luminescence comme irisée. Ses peintures étaient si étonnantes que les autres artistes redoutaient de voir ses œuvres accrochées à côté des leurs : celles-ci en devenaient ternes.

Le peintre Sir Thomas Lawrence eut une fois la malchance de voir le chef-d'œuvre de Turner *Cologne* placé entre deux de ses œuvres dans une

exposition. Lawrence se plaignit amèrement au propriétaire de la galerie qui refusa d'intervenir : après tout, il fallait bien qu'il y ait des tableaux à côté de celui de Turner. Mais Turner eut vent de sa plainte et, avant l'ouverture de l'exposition, il barbouilla le lumineux ciel doré de *Cologne* et le rendit aussi terne que les ciels de Lawrence. En voyant le résultat, un ami de Turner fut horrifié : « Qu'as-tu fait à ton tableau ! – Le pauvre Lawrence semblait si malheureux… répondit Turner. Ce n'est que du noir de fumée : on l'essuiera après l'exposition. »

Interprétation

Les craintes des courtisans concernent le plus souvent le maître, source des plus grands dangers. Pourtant, c'est une erreur d'imaginer que seul le maître détermine votre destin. Vos égaux et vos subordonnés jouent aussi un rôle important. La cour est un creuset qui bouillonne de ressentiments, d'inquiétudes et de jalousies puissantes. Il vous faut apaiser tous ceux qui pourraient vous nuire un jour, calmer leurs ressentiments et leurs envies et diriger leur hostilité sur quelqu'un d'autre.

Turner, qui était un grand courtisan, savait que sa bonne fortune et sa réputation dépendaient aussi bien de ses collègues peintres que des marchands et des maîtres. Combien de grands sont tombés à cause de collègues envieux ! Mieux vaut atténuer temporairement son rayonnement qu'essuyer les flèches des envieux.

Scène XI

Winston Churchill était peintre amateur et, après la Seconde Guerre mondiale, les collectionneurs s'arrachèrent ses tableaux. L'éditeur américain Henry Luce, créateur des magazines *Time* et *Life*, avait un paysage de Churchill dans son bureau personnel à New York.

Au cours d'un voyage aux États-Unis, Churchill rendit visite à Luce et les deux hommes regardèrent ensemble le tableau. L'éditeur remarqua : « C'est un beau tableau, mais je pense qu'il manque quelque chose au premier plan : un mouton peut-être. » Le jour suivant, le secrétaire de Churchill appela l'éditeur et, à sa grande consternation, lui demanda de renvoyer le tableau en Angleterre. Luce s'exécuta, mortifié d'avoir peut-être offensé l'ancien Premier ministre. Quelques jours plus tard cependant, le tableau lui fut renvoyé avec une légère modification : un petit mouton paissait au premier plan.

Interprétation

Churchill dépassait Luce de la tête et des épaules tant en stature qu'en réputation mais Luce était incontestablement un homme de pouvoir ; on pouvait vaguement les considérer sur un pied d'égalité. Mais que pouvait craindre Churchill d'un éditeur américain ? Pourquoi s'incliner devant la critique d'un amateur ?

Une cour – en l'occurrence le milieu des diplomates et des hommes d'État, et aussi les journalistes qui les courtisent – est un lieu de dépendance mutuelle. Il est déconseillé d'égratigner le goût des hommes de pouvoir,

même s'ils sont en dessous de soi ou des égaux. En se montrant capable d'avaler les critiques d'un Luce, Churchill se conduisit en courtisan hors pair. Peut-être la modification apportée à son tableau témoignait-elle d'une certaine condescendance, mais de manière si subtile que Luce ne s'en rendit pas compte. Imitez Churchill : ajoutez un mouton. Il est toujours utile de se montrer obligeant même si l'on ne sert pas de maître.

Le jeu subtil de la courtisanerie : un conseil

Talleyrand était un courtisan consommé, particulièrement lorsqu'il servait son maître, Napoléon. Quand les deux hommes firent connaissance, Napoléon dit un jour en passant : « Je viendrai déjeuner chez vous un de ces jours. » Talleyrand résidait à Auteuil, aux portes de Paris. « J'en serai ravi, général, répondit le ministre, et, puisque ma maison est proche du bois de Boulogne, vous pourrez vous délasser en faisant du tir l'après-midi.
– Je n'aime pas le tir, répondit Napoléon, mais j'aime la chasse. Y a-t-il des sangliers au bois de Boulogne ? » Napoléon était originaire de Corse, où la chasse au sanglier était un sport national. En demandant s'il y avait des sangliers dans un parc de Paris, il montrait à quel point il était provincial, rustre presque. Talleyrand ne rit pas mais ne put résister à la tentation de faire une farce à l'homme qui était certes son maître en politique, mais ne l'était ni par le sang ni par la naissance : Talleyrand appartenait à la vieille noblesse de Guyenne. À la question de Napoléon, il répondit : « Très peu, général, mais gageons que vous en trouverez. »

Il fut convenu que Napoléon arriverait chez Talleyrand le jour suivant à sept heures du matin et qu'il y passerait la matinée. La « chasse au sanglier » aurait lieu l'après-midi. Toute la matinée, le général ne parla que de cette fameuse chasse. Talleyrand avait envoyé ses domestiques au marché pour y acheter deux énormes cochons noirs, qu'ils conduisirent au Bois.

Après le déjeuner, les chasseurs et leurs chiens partirent pour le bois de Boulogne. À un moment, Talleyrand fit discrètement signe à ses domestiques, qui lâchèrent un cochon. « Un sanglier ! » s'écria Napoléon ravi. Il sauta à cheval pour lui courir sus. Talleyrand resta en arrière. Au bout d'une demi-heure de galopade à travers bois, le « sanglier » fut capturé. Au moment du triomphe cependant, un des aides de camp de Napoléon s'approcha de lui ; il savait que l'animal n'était pas un sanglier et craignait que le général ne se ridiculise si l'affaire s'ébruitait : « Mon général, dit-il à Napoléon, vous vous rendez compte, bien sûr, que ce n'est pas un sanglier, mais un cochon. »

Écumant de rage, Napoléon partit immédiatement à bride abattue vers la maison de Talleyrand. Il réalisa en chemin qu'il risquait d'être pris comme tête de Turc et que le fait de fulminer contre Talleyrand ne ferait que le ridiculiser davantage ; il valait mieux ne pas faire d'éclat, mais il ne cacha pas sa mauvaise humeur.

Talleyrand décida d'apaiser le général. Il demanda à Napoléon de ne pas retourner tout de suite à Paris. Il y avait au Bois quantité de lapins, que Louis XVI adorait chasser. Talleyrand offrit même à Napoléon d'utiliser

une série de fusils qui avaient autrefois appartenu à Louis XVI. Avec force flatteries, il obtint de Napoléon qu'il se remette en chasse.

Le groupe partit pour le bois tard dans l'après-midi. En chemin, Napoléon dit à Talleyrand : « Je ne suis pas Louis XVI, je ne vais sûrement pas tuer le moindre lapin. » Mais cet après-midi-là, étrangement, le parc grouillait de lapins. Napoléon en massacra bien cinquante et son humeur revint au beau fixe. À la fin de cette éclatante démonstration, le même aide de camp s'approcha de Napoléon et lui glissa à l'oreille : « Pour dire franc, mon général, je commence à croire que ce ne sont pas des lapins sauvages. Je soupçonne ce coquin de Talleyrand de nous avoir de nouveau joué. » L'aide de camp avait raison : Talleyrand avait renvoyé ses domestiques au marché pour y acheter des dizaines de lapins, qu'ils avaient lâchés dans le Bois.

Napoléon remonta immédiatement en selle et, cette fois, rentra directement à Paris. Plus tard, il menaça Talleyrand des pires représailles s'il racontait à âme qui vive ce qui s'était passé ; s'il devenait la risée de Paris, le ministre le paierait cher.

Il fallut des mois à Napoléon pour pouvoir refaire confiance à Talleyrand, et il ne lui pardonna jamais cette humiliation.

Interprétation

Les courtisans sont comme des magiciens : ils manipulent les apparences pour que leur entourage ne voie que ce qu'ils veulent. Il est vital de ne pas dévoiler ses astuces et ses tours de passe-passe.

Talleyrand était le courtisan par excellence ; sans le zèle de l'aide de camp de Napoléon, il aurait probablement réussi à la fois à plaire à son maître et à se payer sa tête. Mais l'art du courtisan est subtil et des circonstances inattendues peuvent faire échouer les combines les mieux échafaudées. Ne vous laissez jamais prendre à vos propres manœuvres. Ne trahissez jamais vos procédés. Si cela se produit, celui qui vous prenait pour un courtisan aux bonnes manières ne verra plus qu'un rustre détestable. Vous jouez à un jeu délicat ; prenez soin de brouiller les pistes et ne vous laissez jamais démasquer.

LOI

25

CHANGEZ DE PEAU

PRINCIPE

N'incarnez pas les clichés que la société vous impose. Forgez-vous une nouvelle identité qui exige l'attention et n'ennuie jamais l'auditoire. Soyez maître de votre image, ne laissez pas les autres la définir pour vous. Posez publiquement des actes spectaculaires : votre pouvoir en sera rehaussé et votre personnalité prendra de la stature.

Respect de la loi, exemple I

Jules César commença son *cursus honorum* de la façon classique : tribun militaire, questeur et enfin, en 65 av. J.-C., édile à Rome, chargé de l'organisation des jeux et de la distribution du blé ; un poste clef dans la Ville où le peuple ne demandait que les fameux *panem et circenses*, le pain et les jeux du cirque. Il s'endetta personnellement pour offrir des spectacles de qualité : chasse de bêtes sauvages, combats de centaines de gladiateurs, concours de théâtre. Sa popularité de grand metteur en scène devint immense, et lui permit de briguer les plus hautes charges de l'État.

Dix ans plus tard, en 49 av. J.-C., Rome était au bord de la guerre civile ; deux rivaux s'affrontaient, César et Pompée. César, en campagne, était stationné avec ses troupes au bord du Rubicon, la rivière qui sépare l'Italie de la Gaule. Faire entrer ses légions en Italie en traversant le Rubicon équivalait à déclarer la guerre à Pompée. César prononça un discours devant son état-major. Il plaida en faveur d'un camp, puis de l'autre, développant ses arguments comme un acteur sur scène – il était passionné de théâtre. Il terminait sa harangue lorsque tous aperçurent sur la berge une apparition soudaine : un homme d'une taille peu commune s'emparait d'une trompette et se mettait à jouer à pleins poumons une marche militaire tout en s'engageant sur le pont jeté sur le Rubicon. César, désignant cette scène à la fois anodine et étrange, dit alors : « Allons où nous appellent les signes des dieux et l'injustice de nos ennemis. Le sort en est jeté. » César prononça ses paroles solennelles avec emphase, les accompagnant d'un geste théâtral. Il savait que ses généraux étaient dans le doute mais sa tirade les galvanisa. Un discours plus prosaïque n'aurait pas eu le même effet. Les généraux se rallièrent à sa cause ; César et ses légions traversèrent le Rubicon et, l'année suivante, battirent Pompée : César devint le dictateur de Rome.

Sur le champ de bataille, César jouait toujours son rôle de chef avec une fougue passionnée. Il était aussi bon cavalier que beaucoup de ses hommes, et il s'attachait à les surpasser en bravoure et en endurance. Il se lançait dans la bataille sur un cheval imposant pour que tous le voient au cœur de la mêlée, tel un symbole divin du pouvoir et un modèle à imiter. De toutes les légions romaines, celles de César étaient les plus dévouées. Ses soldats, comme le menu peuple qu'il régalait au cirque de spectacles somptueux, s'identifiaient à lui et à sa cause.

Après la défaite de Pompée, les jeux du cirque devinrent vraiment grandioses : on n'avait jamais rien vu de pareil à Rome. Les courses de chars furent plus spectaculaires, les combats de gladiateurs plus dramatiques et César inventa les naumachies, véritables batailles navales sur un plan d'eau artificiel. Des pièces de théâtre furent jouées dans tous les quartiers de Rome. On construisit un nouveau théâtre adossé à la roche Tarpéienne. Des foules en provenance de tout l'empire affluaient pour assister à ces événements, les tentes des visiteurs pullulaient le long des voies conduisant à Rome. En 45 av. J.-C., César choisit soigneusement le moment de son quadruple triomphe de manière à provoquer un effet maximum :

L'ambitieux qui cherche fortune dans cette antique capitale du monde qu'est Rome doit être un caméléon susceptible de refléter toutes les couleurs de l'atmosphère dans laquelle il baigne ; il doit être un Protée apte à prendre toutes les formes, toutes les silhouettes. Il doit être souple, flexueux, insinuant, secret, inscrutable, souvent vil, tantôt sincère, tantôt perfide, cachant toujours une partie de ce qu'il sait, parlant toujours d'un ton égal, patient, totalement maître de ses réactions et froid comme glace là où le premier venu s'embraserait ; et si hélas, il n'est pas religieux dans son cœur – chose tout à fait courante chez les hommes possédant les qualités ci-dessus – il doit néanmoins garder la religion à l'esprit, c'est-à-dire sur son visage, sur ses lèvres et dans ses façons. Il doit souffrir en silence s'il veut être un honnête homme, la nécessité de se reconnaître un fieffé hypocrite. L'homme dont l'âme abomine ce genre de vie doit quitter Rome et chercher fortune ailleurs. Je ne sais si je me vante ou m'excuse en avouant ceci : toutes ces qualités, je les possède sauf une : la souplesse.

Giacomo Casanova, 1725-1798, Mémoires

il ramenait Cléopâtre à Rome après sa victoire en Égypte. Il organisa alors des spectacles publics encore plus extravagants.

Ces événements étaient plus qu'un moyen de divertir les masses. Ils rehaussaient de manière spectaculaire l'idée que le public se faisait de la personnalité de César et cela le rendait plus grand encore. César était le maître de son image publique, dont il avait toujours pris grand soin. Quand il apparaissait devant les foules, il portait la célèbre cape pourpre réservée à l'*imperator*. Personne ne devait le surpasser. Il était notoirement vaniteux ; on disait qu'il aimait être honoré par le sénat, qui l'autorisa à porter en permanence la couronne de laurier du généralissime vainqueur : celle-ci cachait d'ailleurs une calvitie que César détestait. C'était un orateur hors pair. Il savait comment dire beaucoup de choses en peu de mots, il connaissait intuitivement le meilleur moment pour placer la chute d'un discours afin qu'il produise un effet saisissant. Il veillait toujours à accompagner chacune de ses apparitions publiques d'un élément de surprise, d'un scoop, telle l'annonce de la citoyenneté romaine attribuée aux Gaulois cisalpins ou la suppression des loyers de moins de mille sesterces.

Immensément populaire, César était haï et craint par ses rivaux. Aux ides de mars – le 15 du mois – de l'année 44 av. J.-C., un groupe de conjurés mené par Brutus et Cassius le cernèrent en plein sénat et le frappèrent à mort. Même à l'agonie, il garda son sens théâtral ; il tira le haut de sa toge sur son visage et en laissa tomber le bas de sorte qu'elle drape ses jambes, pour mourir couvert et décent. D'après l'historien Suétone, ses derniers mots furent pour son jeune ami Brutus qui le poignardait, et prononcés en grec, la langue de son enfance : « Toi aussi, mon fils ? »

Interprétation

Le cirque romain était le lieu des spectacles pour le peuple ; des foules que l'on peut difficilement imaginer y assistaient. Entassés par dizaines de milliers, les plébéiens s'amusaient des comédies et s'émouvaient des grandes tragédies où des acteurs mouraient en scène. Le théâtre était comme l'essence de la vie. Tel un rituel religieux, il exerçait un attrait puissant et immédiat sur l'homme de la rue.

Jules César, par son sens inné du spectacle, fut peut-être le premier personnage public à comprendre le lien entre pouvoir et mise en scène. Il se fit lui-même acteur et metteur en scène du monde politique. Il parlait comme s'il était sur scène ; il se comportait et se déplaçait au milieu de la foule en étant toujours conscient de son image publique. Il multipliait les coups de théâtre, jouait sur l'effet d'annonce. Ses gestes étaient assez amples pour que l'homme de la rue les comprenne instantanément. Sa popularité ne fut jamais égalée.

César est un exemple pour tous les dirigeants et hommes de pouvoir. Comme lui, il faut apprendre à souligner ses actions par des effets spectaculaires comme la surprise, le suspense, l'attendrissement et l'identification symbolique. Comme lui, il faut se montrer attentif à son auditoire, à ce qui lui plaira et à ce qui l'ennuiera. Il faut s'arranger pour prendre possession de l'espace scénique, imposer l'attention et n'être surpassé à aucun prix.

Respect de la loi, exemple II

En 1831, la jeune Aurore Dupin, baronne Dudevant, laissa son mari et sa famille en province pour monter à Paris. Elle voulait être écrivain ; le mariage, pensait-elle, est pire qu'une prison car il ne laisse ni le temps ni la liberté d'assouvir sa passion. À Paris, elle serait indépendante et vivrait de sa plume.

Très vite, cependant, Aurore Dupin dut affronter de dures réalités. Pour avoir une certaine liberté à Paris, il fallait de l'argent : une femme n'en disposait que grâce au mariage ou à la prostitution. Aucune n'avait jamais gagné sa vie en écrivant. Pour les femmes, l'écriture n'était guère qu'un passe-temps ; c'étaient les revenus de leur mari ou leur fortune familiale qui assuraient leur subsistance. D'ailleurs, la première fois qu'Aurore Dupin consulta un éditeur, celui-ci lui déclara : « Vous devriez faire des bébés, Madame, et non de la littérature. »

Le projet d'Aurore Dupin n'était pas viable. Finalement, elle mit au point une stratégie pour se forger une image de son choix. Avant elle, les écrivaines étaient des artistes de second rang, elles s'adressaient aux femmes. Aurore Dupin décida de renverser la situation en se faisant passer pour un homme.

En 1832, un éditeur accepta son premier grand roman, *Indiana*. Elle choisit le pseudonyme de George Sand, et tout Paris supposa que cet étonnant inconnu était un homme. Aurore Dupin s'habillait parfois en homme : elle avait toujours trouvé les chemises et les pantalons plus confortables que les vêtements féminins ; ayant acquis une certaine notoriété, elle exagéra cette image. Elle portait de longs manteaux d'homme, des chapeaux gris, de lourdes bottes et des cravates de dandy. Elle fumait des cigares et s'exprimait comme un homme, sans crainte de dominer la conversation ni de jurer.

Cet étrange écrivain androgyne fascina le public. Contrairement aux autres écrivaines, George Sand fut acceptée dans un cercle masculin d'artistes et d'intellectuels. Elle buvait et fumait avec eux, et eut des liaisons amoureuses avec les artistes les plus célèbres d'Europe : Musset, Liszt, Chopin. C'était elle qui séduisait, et elle qui rompait : elle n'en faisait qu'à sa tête.

Ses proches le savaient bien, sa personnalité mâle la protégeait du regard indiscret du public. En société, elle prenait plaisir à jouer le jeu ; en privé, elle restait elle-même. Elle avait aussi compris que le personnage de George Sand qu'elle avait créé risquait de devenir terne et prévisible et, pour éviter cela, elle le modifiait constamment et de manière spectaculaire : au lieu de continuer à entretenir des relations amoureuses avec des hommes célèbres, elle commença à se mêler de politique, à mener des manifestations et à inspirer des révoltes estudiantines. Personne ne lui dictait de limite. Longtemps après sa mort, la théâtralité de son personnage continue à fasciner et à servir de modèle.

Interprétation

Toute sa vie, George Sand donna à son cercle de relations le sentiment d'être en présence d'un homme. Mais à son journal intime et à ses amis

proches, tel Gustave Flaubert, elle avouait n'avoir aucun désir d'être un homme, mais jouer ce rôle à l'intention du public. Ce qu'elle voulait réellement, c'était la liberté de choisir son propre personnage. Elle refusait les contraintes que la société lui assignait. C'est pour franchir ces barrières qu'elle se créa un personnage protéiforme à loisir, qui attirait l'attention et faisait d'elle le point de mire.

Au fond, les gens ont besoin de cataloguer les autres. Celui qui accepte cette étiquette est perdu : son pouvoir est limité à la fonction du rôle choisi… ou assumé bon gré mal gré. Un acteur, en revanche, joue de nombreux rôles. Faites comme lui : changez de peau. Forgez-vous une identité que vous aurez vous-même décidée, qui transcende les frontières imposées par ce monde envieux et plein de jaloux. Tel Prométhée, soyez acteur de votre propre création.

Votre nouvelle identité vous protégera du monde, précisément parce que ce n'est pas *vous* ; c'est un costume que vous pouvez enfiler ou enlever selon les circonstances. Vous n'avez pas besoin d'y attacher votre moi. Il vous donnera une place à part, un personnage que vous jouerez, tel l'artiste sur scène que les spectateurs des derniers rangs voient et entendent, et dont ceux des premiers rangs admirent l'audace.

> J'ai d'autres idées sur les qualités premières d'un grand acteur. Je lui veux beaucoup de jugement ; je le veux spectateur froid et tranquille de la nature humaine ; qu'il ait par conséquent beaucoup de finesse, mais nulle sensibilité ou, ce qui est la même chose, l'art de tout imiter et une égale aptitude à toutes sortes de caractères et de rôles…
>
> Denis Diderot (1713-1784), *Paradoxe sur le comédien*

Les clefs du pouvoir

La personnalité que vous aviez à la naissance n'est pas forcément celle d'aujourd'hui ; au-delà des caractéristiques dont vous avez hérité, vos parents, vos amis et vos pairs ont contribué à la construction de votre caractère. La tâche prométhéenne du puissant est de prendre le contrôle de ce processus et d'empêcher les autres de le limiter et de le façonner. Reconstruisez-vous une personnalité de pouvoir. Comme on travaille l'argile, modelez-vous : c'est une des tâches les plus belles et les plus agréables dans la vie. Cela fait de vous l'essence même d'un artiste : un artiste qui se crée lui-même.

En fait, l'idée d'autocréation vient du monde des arts. Pendant des millénaires, seuls les rois et les plus grands courtisans ont eu la liberté de façonner leur image publique et de déterminer leur propre identité. De la même manière, seuls les rois et les seigneurs les plus prospères pouvaient contempler leur propre image dans l'art, et la modifier volontairement. Le reste de l'humanité jouait le rôle limité que la société exigeait de chacun, sans guère en avoir conscience.

Une évolution de ces prérogatives est décelable dans le tableau de Vélasquez *Las Meninas*, daté de 1656. L'artiste apparaît à la gauche du tableau, debout devant une toile qu'il est en train de peindre, mais dont on

ne voit que l'envers. À côté de lui se tiennent une princesse, ses dames de compagnie et une naine de la cour. Les personnes posant en réalité pour leur portrait ne sont pas directement visibles mais on peut distinguer leur vague reflet dans un miroir accroché au mur du fond : ce sont le roi et la reine d'Espagne, assis quelque part en avant-plan, mais hors champ.

Ce tableau illustre un changement spectaculaire dans la dynamique du pouvoir et dans la capacité à déterminer la position de chacun dans la société. Vélasquez, l'artiste, est mieux représenté – il s'en faut – que le roi et la reine. Dans un sens, il est plus puissant qu'eux, car c'est lui qui est maître de l'image, de *leur* image. Vélasquez ne se voyait pas comme un assisté, à la merci de ses commanditaires. Il se voyait comme un homme de pouvoir. Et en effet, les premières personnes autres que les aristocrates à jouer ouvertement de leur image dans la société occidentale furent les artistes et les écrivains puis, plus tard, les dandys et les membres de la « bohème » artistique. Aujourd'hui, le concept d'autocréation a progressivement gagné le reste de la société : il est devenu un idéal à atteindre. Comme Vélasquez, il faut revendiquer le pouvoir de déterminer son rang dans le tableau et de créer sa propre image.

La première étape dans le processus d'autocréation est la prise de conscience : tel l'acteur, soyez conscient de vous-même et conquérez la maîtrise de votre image et de vos émotions. Comme le dit Diderot, le mauvais acteur est celui qui est toujours sincère. Les personnes qui exhibent leurs tripes en société sont fatigantes et mettent mal à l'aise. En dépit de leur sincérité, il est difficile de les prendre au sérieux. Ceux qui pleurent en public peuvent momentanément susciter la compassion, mais celle-ci se mue vite en mépris et en agacement car le narcissisme est détestable : ils pleurent pour attirer l'attention, semble-t-il, et on n'a pas envie d'entrer dans leur jeu.

Les bons acteurs se contrôlent. Ils savent feindre la sincérité, et exprimer maint sentiment sans nul besoin de l'éprouver. Ils extériorisent l'émotion sous une forme que les autres peuvent comprendre. Jouer « vrai » serait fatal dans la vie réelle : aucun dirigeant ne pourrait tenir son rôle si toutes les émotions qu'il manifeste devaient être ressenties. Par conséquent, apprenez le sang-froid. Adoptez la souplesse de l'acteur, capable de sculpter son visage en fonction de l'émotion à exprimer.

La seconde étape dans le processus d'autocréation est une variante de la tactique de George Sand : la création d'un personnage mémorable, qui attire l'attention et fait pâlir les autres comédiens sur scène. Ce fut la méthode d'Abraham Lincoln : l'Amérique n'avait jamais eu pour président un homme simple, un paysan, mais il la devinait prête à en élire un. La plupart des caractéristiques de ce type lui étaient naturelles, mais il les exagéra : le chapeau, les vêtements, la barbe. Nul président avant lui n'avait porté la barbe. Lincoln fut aussi le premier président à utiliser la photographie pour diffuser son image de « président bien de chez nous ».

Cependant, l'art dramatique nécessite plus qu'un look intéressant ou un moment fort dans l'action. Le drame se déroule dans le temps ; le rythme et le minutage sont donc essentiels. Un des éléments les plus importants dans le rythme d'un drame est le suspense. Houdini, par exemple,

était parfois capable de disparaître en quelques secondes mais il faisait durer le plaisir pour garder son public en haleine.

Pour ce faire, il faut laisser les événements se dérouler lentement, puis accélérer au bon moment en fonction d'un schéma et d'un tempo que vous contrôlez. Les grands dirigeants, de Napoléon à Mao Zedong, ont utilisé la synchronisation théâtrale pour provoquer la surprise et soutenir l'intérêt. Franklin D. Roosevelt avait compris l'importance d'organiser des événements politiques dans un ordre particulier et selon un certain rythme.

En 1932, au moment des élections présidentielles, les États-Unis étaient plongés dans une désastreuse crise économique. Les banques faisaient faillite à un rythme alarmant. Peu après sa victoire aux élections, Roosevelt s'isola. Il ne dit rien de ses projets ni de ses rendez-vous ministériels. Il refusa même de rencontrer le président sortant, Herbert Hoover, pour discuter de la transition. Au moment où Roosevelt allait prêter serment, tout le pays était dans un état d'extrême anxiété. Alors, dans son discours inaugural, Roosevelt changea de vitesse. Il fit un discours puissant et manifesta clairement son intention de conduire le pays dans une direction complètement nouvelle, balayant les timides tentatives de ses prédécesseurs. À partir de là, le rythme de ses discours et de ses décisions publiques – nominations ministérielles, réformes audacieuses – devint incroyablement rapide. La période qui suivit la prestation de serment fut surnommée les « Cent Jours » ; l'atmosphère changea dans tout le pays et ce succès est dû en partie à la manière intelligente dont Roosevelt fixa le rythme, et en partie à l'utilisation de contrastes frappants. Il tenait son public en haleine puis lui assénait une série d'actions audacieuses qui semblaient d'autant plus déterminantes qu'elles étaient complètement inattendues. Vous devez apprendre à orchestrer les événements ainsi, sans abattre toutes vos cartes en même temps mais en les révélant l'une après l'autre afin d'en rehausser l'effet spectaculaire.

Outre qu'il peut aider à couvrir nombre de fautes, le sens dramatique permet de duper l'ennemi et de le rendre perplexe. Après la Seconde Guerre mondiale, Bertolt Brecht qui avait travaillé à Hollywood comme scénariste fut convoqué devant la commission d'enquête sur les activités antiaméricaines, sous la charge de sympathies communistes. Les autres suspects résolurent d'avoir recours à des démonstrations de colère et de rébellion. Brecht, lui, fut plus sage : il décida de jouer de ses juges comme d'un violon, les charmant et les trompant à la fois. Il avait soigneusement répété ses réponses et prévu quelques effets de scène, comme de tirer sur un cigare parce qu'il savait que c'était le péché mignon du président de la commission. Et en effet, il réussit à séduire grâce à ses réponses soigneusement pesées, drôles et à double sens. Au lieu de philippiques aussi sincères que tonitruantes, il leur servit des propos bien étudiés… et ils le laissèrent en liberté.

Il vous faudra disposer dans votre répertoire d'autres effets dramatiques, tel par exemple un « grand geste », acte crucial qui symbolise votre triomphe ou prouve votre témérité. La traversée du Rubicon par César fut un de ces « grands gestes » spectaculaires : un acte qui stupéfia les soldats

et fit de lui un héros. N'oubliez pas d'évaluer l'importance des entrées et des sorties de scène. Quand Cléopâtre rencontra pour la première fois César en Égypte, elle arriva lovée dans un tapis qu'elle fit dérouler à ses pieds. George Washington quitta deux fois le pouvoir en fanfare (une première fois en tant que général puis en tant que président, avant de refuser un troisième mandat), montrant qu'il savait comment rendre un moment clef spectaculaire et symbolique. De même, vos propres entrées et sorties devront être organisées et planifiées soigneusement.

Souvenez-vous toutefois que l'emphase peut être contre-productive : ne gesticulez pas pour attirer l'œil. L'acteur Richard Burton découvrit très tôt dans sa carrière qu'en restant totalement immobile sur scène il détournait l'attention du public à son profit. Ce n'est pas tant ce que vous faites qui compte, mais la manière dont vous le faites : une élégante discrétion sur la scène sociale en imposera plus que des manifestations frénétiques de votre présence.

Enfin, apprenez de nombreux rôles pour incarner celui qu'il faut au moment voulu. Adaptez votre masque à la situation : changez de forme à volonté. Bismarck y était passé maître : avec un libéral, il était libéral, avec un nationaliste, il était nationaliste. On ne pouvait pas le saisir, et ce qui échappe ne peut être consommé.

Image :
Protée, dieu marin de la mythologie grecque. Il avait le pouvoir de changer de forme à loisir, au moment souhaité. Quand Ménélas, frère d'Agamemnon, essaya de le capturer, Protée se changea en lion puis en serpent, en panthère, en sanglier, en eau courante… et finalement en arbre feuillu.

Autorité : Sachez vous accommoder à toutes sortes de gens et être saint avec les saints, docte avec les doctes, sérieux avec les sérieux, jovial avec les enjoués. C'est là le moyen de gagner tous les cœurs, car qui se ressemble s'assemble. Discernez les esprits, et, par une transformation politique, entrez dans l'humeur et dans le caractère de chacun, c'est un secret absolument nécessaire à ceux qui dépendent d'autrui ; mais il faut pour cela un grand fonds. L'homme universel en connaissance et en expérience a moins de peine à s'y faire. (Balthasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

A contrario

Il ne peut pas réellement exister d'antithèse à cette loi essentielle : le mauvais théâtre reste du mauvais théâtre. Même pour paraître naturel il faut un certain talent. Un acteur maladroit ne suscite que l'embarras. Bien sûr, il faut éviter la lourdeur, la pédanterie, l'outrance niaise ; mais les lois essentielles de la comédie sont vieilles comme le monde et on ne leur connaît pas d'exception.

LOI

26

GARDEZ LES MAINS PROPRES

PRINCIPE

Soyez un parangon de probité et de civisme : ne vous abaissez jamais à aucune gaffe ni magouille. Restez au-dessus de tout soupçon. Utilisez plutôt les autres comme boucs émissaires ou chargez-les de tirer à votre place les marrons du feu.

I. Faites retomber vos erreurs sur un bouc émissaire

La bonne réputation tient plus de ce que l'on cache que de ce que l'on révèle. Tout le monde commet des faux pas, mais les malins réussissent à en faire porter la responsabilité à d'autres. Ayez toujours sous la main un bouc émissaire pour faire face à de tels incidents.

Respect de la loi, exemple I

Vers la fin du IIe siècle apr. J.-C., alors que s'effondrait en Chine le puissant empire Han, le grand général et ministre impérial Cao Cao devint l'homme le plus puissant du pays. Il cherchait à étendre la base de son pouvoir et à se débarrasser du dernier de ses rivaux ; il commença une campagne pour prendre le contrôle de la plaine centrale, hautement stratégique. Pendant le siège d'une des principales villes, il commit une petite erreur sur les délais d'approvisionnement en céréales qu'il attendait. Les soldats commencèrent à manquer de vivres, et Cao Cao fut forcé de les faire rationner.

Cao Cao tenait bien en main son armée et avait un bon réseau d'informateurs. Ses espions lui rapportèrent que les hommes se plaignaient de ses bombances tandis qu'eux devaient se contenter de rations de famine. Peut-être le général gardait-il les provisions pour lui, murmurait-on. Si le mécontentement se répandait, on allait à la mutinerie. Il convoqua l'intendant sous sa tente. « Je veux te demander de me prêter quelque chose et tu ne dois pas refuser, lui dit-il. – De quoi s'agit-il ? demanda l'intendant. – Je veux t'emprunter ta tête pour la montrer aux soldats, répondit Cao Cao. – Mais je n'ai rien fait de mal, s'écria l'intendant. – Je sais, rétorqua Cao Cao avec un soupir, mais si je ne te mets pas à mort, il y aura une mutinerie. Ne t'inquiète pas, je prendrai soin de ta famille. »

Ainsi formulée, la requête ne laissa aucun choix à l'intendant, aussi se résigna-t-il à son sort : il fut décapité le jour même. Sa tête fut exposée en public ; les soldats s'arrêtèrent aussitôt de récriminer. Certains ne s'y trompèrent pas mais se turent, stupéfiés et terrorisés par la violence de Cao Cao. Et la plupart acceptèrent sa version du coupable, préférant croire en la sagesse et en la justice de leur général plutôt que de maudire son incompétence et sa cruauté.

LA JUSTICE DE CHELM

La ville de Chelm fut un jour frappée d'un grand malheur : le cordonnier de la ville assassina un client. Il fut donc traîné au tribunal, qui le condamna à la mort par pendaison. Quand le verdict fut proclamé, un habitant se leva et s'écria : « S'il vous plaît, monsieur le juge ! Vous venez de condamner à mort le cordonnier de la ville. Nous n'en avons point d'autres. Si on le pend, qui va raccommoder nos chaussures ? – Qui ? Oui, qui ! » s'écria d'une seule voix toute la populace. Le juge acquiesça, et modifia son verdict : « Bonnes gens de Chelm, dit-il, ce que vous dites est vrai. Comme nous n'avons qu'un seul cordonnier, ce serait porter tort à toute la ville que de le laisser mourir. Mais nous avons deux couvreurs : que l'on en pende un à la place. »

NATHAN AUSUBEL (ÉD.), TRÉSOR DU FOLKLORE JUIF, 1948

Interprétation

Cao Cao était arrivé à la tête de l'armée dans une période extrêmement troublée. L'empire Han se désagrégeait et la lutte pour le pouvoir était féroce ; les ennemis surgissaient de toutes parts. La bataille pour la plaine centrale se révélait plus serrée que prévue, l'argent et les vivres se faisaient rares. Rien d'étonnant, dans ces conditions, à ce qu'il ait oublié de faire venir les approvisionnements à temps.

Lorsque ce retard apparut comme une fatale erreur qui avait mis l'armée au bord de la mutinerie, Cao Cao n'avait que deux solutions : présenter ses excuses ou trouver un bouc émissaire. C'était un homme qui

connaissait les rouages du pouvoir et l'importance cruciale des apparences, aussi n'hésita-t-il pas un instant : il fit couper la première tête venue et l'exposa sans délai.

Les erreurs sont inévitables : nul ne peut tout prévoir. Les gens de pouvoir, cependant, le perdent non par les erreurs qu'ils commettent mais par leur manière de les gérer. Tels des chirurgiens, ils doivent exciser la tumeur vite et bien. Excuses et regrets sont des scalpels émoussés, les puissants les évitent. Présenter ses excuses fait douter de sa compétence et de ses intentions, et font croire à d'autres erreurs encore inavouées. Les excuses ne satisfont personne ; quant aux regrets, ils mettent tout le monde mal à l'aise. Le remords n'efface pas la faute, elle s'infecte et suppure. Mieux vaut opérer immédiatement, détourner l'attention de soi et la focaliser sur un bouc émissaire avant que ses propres responsabilité et compétences ne soient mises en doute.

> Je préférerais trahir le monde entier que laisser le monde me trahir.
>
> GÉNÉRAL CAO CAO (155-220)

RESPECT DE LA LOI, EXEMPLE II

Pendant plusieurs années, César Borgia tenta par les armes de prendre le contrôle d'une grande partie de l'Italie au nom de son père, le pape Alexandre VI. En 1500, il réussit à s'emparer de la Romagne. Cette région du Nord avait été pendant des années aux mains de soudards avides qui en avaient pillé les richesses. Sans police ni pouvoir organisé, elle avait sombré dans le chaos : des régions entières étaient à la merci de brigands et de clans. Pour rétablir l'ordre, César nomma lieutenant général de la région un certain Remirro de Orco, selon Nicolas Machiavel « un homme cruel et vigoureux », à qui César Borgia donna les pleins pouvoirs.

Avec poigne, Orco instaura en Romagne une justice sévère et brutale qui la débarrassa rapidement de presque tous les hors-la-loi. Mais, dans son zèle, il alla trop loin parfois, et la population montra bientôt des signes de ressentiment et de haine. En décembre 1502, César Borgia intervint. Il fit d'abord savoir qu'il n'approuvait pas les actes cruels et violents d'Orco, dus à sa nature brutale. Puis, le 22 décembre, il fit emprisonner Orco dans la ville de Cesena. Le lendemain de Noël, les habitants de la ville se réveillèrent devant un étrange spectacle : au milieu de la place était le corps décapité d'Orco, habillé de riches vêtements et d'une cape pourpre, la tête plantée sur une pique, la hache et le billot du bourreau posés à côté de lui. « La férocité de cette scène, écrit Machiavel, laissa le peuple à la fois stupéfait et calmé. »

Interprétation

César Borgia était un maître au jeu du pouvoir. Il prévoyait toujours plusieurs coups à l'avance et savait faire tomber ses adversaires dans les pièges les plus subtils. C'est pour cela que Machiavel lui rend dans *Le Prince* un hommage particulièrement appuyé.

César Borgia avait prévu l'avenir de la Romagne avec une étonnante clairvoyance : seule la justice brutale ramènerait l'ordre dans la région. Le processus prendrait plusieurs années et, au début, la population l'accueillerait avec soulagement. Mais peu à peu les habitants ressentiraient cette justice impitoyable comme une contrainte, surtout si elle leur était imposée par des étrangers. Si César Borgia s'en faisait lui-même l'agent, il se ferait des ennemis et la haine du peuple ne le lâcherait plus. Il eut donc l'intelligence de choisir le seul homme qu'il savait capable de faire le sale travail, parfaitement conscient qu'une fois la tâche accomplie il exhiberait sa tête au bout d'une pique. Le sort du bouc émissaire était fixé dès le début.

Le bouc émissaire de Cao Cao était un innocent complet ; en Romagne, Orco était une arme offensive de l'arsenal de César Borgia, qui le laissa s'acquitter de la corvée sans se mettre lui-même de sang sur les mains. Dans le cas de ce second type, il est sage de se distancier du bouc émissaire, soit en le laissant se débrouiller seul, soit, comme Borgia, en étant soi-même le bras séculier. Non seulement on n'est pas impliqué dans le problème mais on peut apparaître comme celui qui le résout.

> Les Athéniens entretenaient aux frais de l'État un certain nombre de parias inutiles ; et lorsque survenait une calamité quelconque, peste, inondation ou famine, [ces boucs émissaires] étaient saisis et sacrifiés, probablement par lapidation en dehors de la cité.
>
> SIR JAMES GEORGE FRASER (1854-1941), *Le Rameau d'or*

LES CLEFS DU POUVOIR

L'utilisation de boucs émissaires remonte à la nuit des temps et on la trouve dans toutes les civilisations. Le concept du sacrifice est de transférer la culpabilité à un élément de fixation – objet, animal ou humain – que l'on châtie à titre expiatoire. Les Hébreux se servaient d'un bouc auquel le prêtre imposait les mains en confessant les péchés d'Israël, après quoi la bête était conduite au loin et abandonnée dans le désert. Chez les Athéniens et les Aztèques, le bouc émissaire était un être humain, souvent une personne nourrie et élevée dans ce but. On pensait que la famine et la peste étaient envoyées par les dieux aux hommes en punition de leurs péchés : le peuple souffrait non seulement de la famine et de la peste, mais aussi du blâme et de la culpabilité. Il expiait alors ses fautes en les transférant sur un innocent dont la mort était censée satisfaire la justice divine.

C'est une réaction tout à fait humaine, au lieu de se remettre en cause après une erreur ou un crime, que de s'emparer d'un objet commode sur lequel rejeter l'opprobre. Quand la peste ravagea Thèbes, Œdipe en chercha la cause partout sauf en lui-même ; or c'est son propre péché d'inceste qui avait offensé les dieux et attiré le fléau. Cette nécessité impérieuse de rejeter sa faute, de la projeter sur un autre ou sur un objet extérieur possède un pouvoir immense dont les gens avisés savent tirer parti. Le sacrifice est un rituel, peut-être le plus ancien de tous. Il est aussi une source de pouvoir. Dans l'exécution d'Orco, on remarquera la façon dont César Borgia

expose le corps rituellement, symboliquement. En recourant à cette mise en scène, il désigne le coupable ; d'ailleurs les citoyens de Romagne y réagirent aussitôt. On accepte volontiers la culpabilité d'un bouc émissaire, c'est bien plus commode que de se remettre soi-même en question.

Le sacrifice sanglant du bouc émissaire semble être une relique barbare du passé. Mais ces pratiques existent encore, de manière indirecte et symbolique ; puisque le pouvoir dépend des apparences et que ceux au pouvoir doivent passer pour infaillibles, l'usage du bouc émissaire est plus en vogue que jamais. Quel chef d'État moderne prendra la responsabilité de ses erreurs ? Il cherche quelqu'un à blâmer, une victime à sacrifier. Quand la révolution culturelle de Mao Zedong échoua lamentablement, celui-ci ne présenta pas d'excuses au peuple chinois, n'exprima pas de regrets ; comme Cao Cao avant lui, il lui offrit des boucs émissaires, y compris son secrétaire personnel et un membre de haut rang du parti, Chen Boda.

Franklin D. Roosevelt avait une réputation d'honnêteté et de justice. Or, tout au long de sa carrière, il dut faire face à maintes situations dans lesquelles un aveu de sa part aurait conduit à un désastre politique : il ne pouvait apparaître comme l'auteur du moindre coup tordu. Alors, pendant vingt ans, son secrétaire Louis Howe joua le rôle d'Orco. Il se chargeait des négociations en coulisses, de la manipulation de la presse et des obscures manœuvres de campagne électorale. Et chaque fois qu'une faute était commise ou qu'une saloperie en contradiction avec la belle image de Roosevelt venait au jour, c'était Howe qui trinquait : il ne se plaignit jamais.

Outre le fait d'être celui qui endosse le blâme, le bouc émissaire sert d'avertissement. En 1630, un complot connu sous le nom de « journée des Dupes » fut ourdi pour éloigner du pouvoir le cardinal de Richelieu. Ce fut presque un succès, car il impliquait les plus hauts personnages du gouvernement, y compris la reine mère. Pourtant, grâce à la chance et à ses propres alliés, Richelieu survécut.

Une des têtes du complot s'appelait Michel de Marillac, il était garde des Sceaux. Richelieu ne pouvait le faire emprisonner sans compromettre la reine mère, ce qui eut été extrêmement dangereux ; aussi s'attaqua-t-il au frère de Marillac, un maréchal. Cet homme ne s'était nullement impliqué dans le complot, mais Richelieu craignait d'autres conspirations, surtout au sein de l'armée ; il décida de frapper pour l'exemple. Louis de Marillac fut arrêté, accusé de trahison et exécuté. De cette manière, Richelieu mettait en garde le vrai coupable, qu'il ne pouvait atteindre, et d'éventuels autres conspirateurs : il n'avait pas hésité à sacrifier un innocent pour protéger son propre pouvoir.

De fait, il est souvent sage de choisir comme bouc émissaire la plus innocente victime possible, trop faible pour se défendre et dont les protestations naïves, trop véhémentes pour être crédibles, ressembleront à un aveu de culpabilité. Prenez garde de créer un martyr, toutefois. Il est important que vous restiez la victime – vous, pauvre chef trahi par l'incompétence de ses subordonnés. Si le bouc émissaire semble trop inoffensif et la punition trop cruelle, votre stratagème risque de se retourner

contre vous. Parfois, mieux vaut choisir une victime assez puissante pour susciter moins de sympathie à long terme.

Dans cette même veine, l'histoire a souvent montré l'intérêt du choix d'un proche comme bouc émissaire : c'est ce que l'on appelle « la chute du favori ». La plupart des rois avaient dans leur cour un homme qu'ils avaient distingué, parfois sans raison apparente, et couvert de faveurs et d'attentions. Le favori était une victime toute trouvée en cas de menace sur la réputation du roi. Le peuple croit volontiers en la culpabilité d'un favori : pourquoi le roi sacrifierait-il son préféré s'il n'était pas coupable ? Et les autres courtisans, tous jaloux, de se réjouir de sa chute. Par la même occasion, le roi se débarrassait d'un homme qui, avec le temps, en avait probablement trop appris sur lui et risquait d'en prendre trop à son aise. Choisir un proche comme bouc émissaire présente les mêmes avantages. Bien sûr, on perd un ami ou un collaborateur, mais, à terme, mieux vaut cacher ses erreurs que de traîner un boulet qui, tôt ou tard, aurait trahi de toute façon. En outre, on peut toujours trouver un nouveau favori pour prendre sa place.

Image : Le bouc innocent. Le jour de l'Expiation, le grand prêtre amène le bouc dans le Temple, lui impose les mains et confesse les péchés du peuple, transférant la culpabilité sur l'animal innocent qui est ensuite conduit dans le désert. Il y est abandonné et les péchés du peuple disparaissent avec lui.

Autorité : Ce n'est pas être fou que de faire une folie, mais bien de ne la savoir pas cacher. Tous les hommes manquent, mais avec cette différence que les gens d'esprit pallient les fautes faites, et que les fous montrent celles qu'ils vont faire. La réputation consiste dans la manière de faire, plutôt que dans ce qui se fait. Si tu n'es pas chaste, dit le proverbe, fais semblant de l'être. (Balthasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

II. Faites tirer par le chat les marrons du feu

Dans la fable de Jean de la Fontaine, le singe convainc son ami le chat de retirer les marrons du feu ; il peut ainsi se régaler sans se brûler.

Si vous devez prendre des mesures déplaisantes ou impopulaires, à Dieu ne plaise que vous le fassiez vous-même. Il vous faut un chat pour exécuter à votre place les basses œuvres. Le chat attrape ce que vous voulez, griffe qui vous voulez, et personne ne voit que vous êtes seul responsable. Laissez aux autres le soin d'être bourreaux et annonciateurs de catastrophes ; quant à vous, n'annoncez que les bonnes nouvelles et ne portez que les messages de joie.

Respect de la loi, exemple I

En 59 av. J.-C. – la future reine d'Égypte, Cléopâtre, avait alors dix ans –, le roi Ptolémée XII, son père, fut destitué et banni au profit de ses filles aînées, les sœurs de Cléopâtre. L'une d'elles, Bérénice, était à la tête de la rébellion ; pour s'assurer de gouverner seule l'Égypte, elle fit emprisonner ses sœurs et assassiner son propre mari. C'était peut-être nécessaire pour affermir son pouvoir, mais une telle violence sur les siens de la part d'un membre de la famille royale, la reine en personne, horrifia ses sujets et souleva une puissante opposition. Quatre ans plus tard, celle-ci ramena au pouvoir Ptolémée, qui fit décapiter Bérénice et ses sœurs aînées.

En 51 av. J.-C., Ptolémée mourut, laissant comme héritiers quatre enfants. Conformément à la tradition égyptienne, le fils aîné, Ptolémée XIII, âgé de dix ans, épousa sa sœur aînée Cléopâtre, qui en avait dix-huit, et le couple monta ensemble sur le trône. Aucun des quatre enfants n'était satisfait de cette solution. Chacun, y compris Cléopâtre, voulait plus de pouvoir. Cléopâtre et Ptolémée cherchèrent à s'écarter mutuellement du trône.

En 48 av. J.-C., avec l'aide d'une faction qui craignait les ambitions de Cléopâtre, Ptolémée força sa sœur à fuir le pays et gouverna seul. En exil, Cléopâtre s'organisa. Elle était désireuse de rendre à l'Égypte sa gloire passée, et convaincue qu'aucun de ses frères et sœurs ne pouvait y parvenir. Pourtant, tant qu'ils seraient vivants, elle ne pourrait réaliser son rêve. Et l'exemple de Bérénice prouvait que personne ne voudrait servir une reine capable de faire assassiner les membres de sa propre famille. Ptolémée XIII n'avait d'ailleurs pas osé tuer Cléopâtre, même s'il savait qu'elle allait comploter contre lui depuis son exil.

Moins d'un an après le bannissement de Cléopâtre, le dictateur romain Jules César arriva en Égypte, déterminé à faire de ce pays une colonie romaine. Cléopâtre vit sa chance : elle rentra en Égypte sous un déguisement et parcourut des centaines de kilomètres pour rejoindre César à Alexandrie. La légende raconte qu'elle fut introduite en sa présence enveloppée dans un tapis, lequel fut opportunément déroulé aux pieds du général romain. Cléopâtre s'employa immédiatement à le

Le singe et le chat

Bertrand avec Raton, l'un Singe et l'autre Chat,
Commensaux d'un logis, avaient un commun maître.
D'animaux malfaisants c'était un très bon plat :
Ils n'y craignaient tous deux aucun, quel qu'il pût être.
Trouvait-on quelque chose au logis de gâté,
L'on ne s'en prenait point aux gens du voisinage :
Bertrand dérobait tout ; Raton, de son côté,
Était moins attentif aux Souris qu'au fromage.
Un jour, au coin du feu, nos deux maîtres Fripons
Regardaient rôtir des marrons.
Les escroquer était une très bonne affaire ;
Nos Galands y voyaient double profit à faire :
Leur bien premièrement, et puis le mal d'autrui.
Bertrand dit à Raton : « Frère, il faut aujourd'hui
Que tu fasses un coup de maître ;
Tire-moi ces marrons. Si Dieu m'avait fait naître
Propre à tirer marrons du feu,
Certes, marrons verraient beau jeu. »
Aussitôt fait que dit : Raton, avec sa patte,
D'une manière délicate,

séduire. Misant sur son goût pour le spectacle et son intérêt pour l'histoire égyptienne, elle déploya ses charmes et César succomba : il rétablit Cléopâtre sur le trône d'Égypte.

Les frères et sœurs de Cléopâtre enrageaient : elle les avait manipulés. Ptolémée XIII passa à l'action : sans quitter le palais d'Alexandrie, il leva une armée pour attaquer César. Du coup, César assigna Ptolémée et le reste de sa famille à résidence. Mais la jeune sœur de Cléopâtre, Arsinoé, s'échappa du palais, se proclama reine d'Égypte et prit la tête des troupes. Cléopâtre y vit l'occasion qu'elle attendait : elle convainquit César de libérer Ptolémée s'il signait une trêve. Bien sûr, elle savait que Ptolémée s'empresserait de violer sa parole et disputerait à Arsinoé le contrôle de l'armée égyptienne. Mais cette lutte profiterait à Cléopâtre car elle diviserait la famille royale. Mieux encore, elle donnerait à César la chance de vaincre… et de tuer ses frères et sœurs sur le champ de bataille.

Aidé par des renforts venus de Rome, César eut rapidement raison des rebelles. En s'enfuyant, Ptolémée se noya dans le Nil. César captura Arsinoé et l'envoya à Rome chargée de chaînes. Il fit aussi exécuter tous ceux qui avaient conspiré contre Cléopâtre et emprisonner ceux qui s'étaient opposés à elle. Pour renforcer sa position, Cléopâtre épousa le seul frère qui lui restait, Ptolémée XIV, âgé de onze ans et de nature souffreteuse ; il mourut quatre ans plus tard, mystérieusement empoisonné.

En 41 av. J.-C., Cléopâtre séduisit l'autre homme fort de Rome, Marc Antoine. Elle le convainquit que sa sœur Arsinoé, de sa geôle à Rome, avait conspiré pour le détruire. Marc Antoine fit promptement exécuter Arsinoé : ainsi finit la dernière de la fratrie qui avait tant menacé Cléopâtre.

Interprétation

La légende veut que Cléopâtre ait réussi par ses talents de séductrice ; en réalité son pouvoir tenait à sa capacité d'obtenir des gens qu'ils agissent selon son intérêt sans se rendre compte qu'ils étaient manipulés. César et Antoine non seulement la débarrassèrent de ses frères et sœurs les plus dangereux, Ptolémée XIII et Arsinoé, mais exterminèrent tous ses ennemis, tant dans le gouvernement que dans l'armée. Tous les deux tirèrent pour elle les marrons du feu et firent le sale travail, si bien qu'elle ne fut jamais tenue pour responsable de la destruction de sa fratrie et de tant d'autres de ses compatriotes. Et à la fin, les deux hommes la laissèrent à la tête d'une Égypte indépendante, alliée et non colonie de Rome. Ils firent tout pour elle sans même s'apercevoir qu'elle les manipulait. C'est là le degré le plus subtil et le plus puissant de la persuasion.

Une reine ne doit jamais se salir les mains. Pourtant, le pouvoir ne perdure qu'en écrasant constamment ses ennemis : il y a toujours des basses œuvres à commanditer pour rester sur le trône. Comme Cléopâtre, vous avez besoin que quelqu'un vous tire les marrons du feu.

Ce sera en général une personne hors de votre entourage immédiat, qui par conséquent sera loin de se douter qu'elle est utilisée. Vous trouverez ce genre de pigeons n'importe où : des gens qui se réjouiront de vous faire une faveur, surtout si vous leur jetez un os ou deux en échange. Tout en

Écarte un peu la cendre,
et retire les doigts ;
Puis les reporte à plusieurs fois ;
Tire un marron, puis deux, et puis trois en escroque :
Et cependant Bertrand les croque.
Une servante vient : adieu mes gens. Raton
N'était pas content, ce dit-on.
Ainsi ne le sont pas la plupart de ces princes
Qui, flattés d'un pareil emploi,
Vont s'échauder en des Provinces
Pour le profit de quelque Roi.

Jean de La Fontaine, 1621-1695, Fables

LE COBRA, LE CHACAL ET LA FEMME DU CORBEAU

Il était une fois un corbeau et sa femme qui avaient fait leur nid dans le tronc creux d'un banyan. Un gros serpent s'y glissa dans et dévora leurs petits qui venaient d'éclore. Le corbeau ne souhaitait pas déménager, car il aimait beaucoup son arbre. Il alla donc chercher conseil chez son ami le chacal. Tous deux décidèrent d'un plan d'action que le couple de corbeaux se mit en devoir d'exécuter. Comme la femelle survolait un étang, elle vit les femmes de la cour royale prenant leur bain ; elles avaient sur la berge leurs toilettes, perles, colliers, bijoux, dont une chaîne d'or. L'oiseau prit la chaîne dans son bec et s'enfuit jusqu'au banyan, poursuivie par les eunuques, et, une fois sur l'arbre, laissa tomber la chaîne dans le creux du tronc. Les hommes du roi

grimpèrent dans l'arbre à la recherche de la chaîne et virent se dresser le cobra avec sa collerette grande ouverte. Ils le tuèrent à coups de bâton, récupérèrent la chaîne et retournèrent à l'étang. Après quoi, le corbeau et sa femme vécurent heureux dans le banyan jusqu'à la fin de leurs jours.

FABLE DU PANCHATANTRA, IVe SIÈCLE, citée dans R. G. H. SIU, THE CRAFT OF POWER, 1979

accomplissant des tâches apparemment innocentes ou complètement justifiées, ils défricheront le terrain pour vous, diffuseront l'information que vous leur donnez, décourageront sans le savoir vos rivaux, feront involontairement avancer votre cause et se saliront les mains tandis que vous restez immaculé.

Respect de la loi, exemple II

À la fin des années 1920, la guerre civile éclata en Chine entre nationalistes et communistes. En 1927, le leader nationaliste Tchang Kai-shek jura de tuer les communistes jusqu'au dernier ; en 1934 et 1935, il y réussit presque en les forçant à une retraite de près de dix mille kilomètres en terrain difficile, la Longue Marche ; la plupart des communistes y laissèrent la vie. À la fin de 1936, Tchang Kai-shek voulut lancer une dernière offensive pour les balayer complètement mais il fut victime d'une mutinerie : ses propres soldats le firent prisonnier et le remirent aux communistes. Il pouvait donc craindre le pire.

Pendant ce temps, les Japonais envahissaient la Chine. À la grande surprise de Tchang Kai-shek, le leader communiste Mao Zedong lui proposa un accord : il le laisserait partir et le reconnaîtrait même comme commandant des forces armées à condition qu'il accepte de combattre leur ennemi commun. Tchang Kai-shek, qui s'attendait à être mis à mort dans les pires tortures, bénit sa chance. N'ayant plus à combattre sur deux fronts, il savait qu'il pouvait battre les Japonais puis, plus tard, se retourner contre les Rouges et les écraser. Il n'avait rien à perdre et tout à gagner en acceptant cet accord.

L'ART DE PROPAGER DES NOUVELLES

Lorsque Omar, fils de al-Khattab, se convertit à l'islam, il désirait que sa conversion fût vite connue de tous. Il alla voir Jamil, fils de Ma'mar al-Jumahi. Celui-ci était notoirement incapable de garder un secret. Si on lui faisait la moindre confidence, il la dévoilait immédiatement à tout le monde. « Je suis devenu musulman, lui dit Omar. N'en dis mot à personne. N'en parle surtout pas devant qui que ce soit. » Jamil sortit dans la rue et se mit à crier à pleins poumons : « Croyez-vous qu'Omar, fils de al-Khattab, n'est pas devenu musulman ? Eh bien, vous vous trompez. Je vous le dis : il s'est converti ! » La nouvelle de la conversion d'Omar à l'islam se répandit partout. Et c'est précisément ce qu'Omar souhaitait.

THE SUBTLE RUSE: THE BOOK OF ARABIC WISDOM AND GUILE, XIIIe SIÈCLE

Les communistes combattirent les Japonais avec leurs tactiques habituelles de guérilla, tandis que les nationalistes menaient une guerre plus conventionnelle. Ensemble, ils réussirent à refouler l'envahisseur. C'est alors que Tchang Kai-shek comprit le vrai projet de Mao. L'armée nationaliste, décimée par l'artillerie japonaise, mettrait des années à se remettre. Les communistes, en revanche, avaient esquivé toute bataille rangée contre les Japonais, regroupé leurs forces et établi dans toute la Chine des bastions populaires. À peine la guerre contre les Japonais achevée, la guerre civile reprit, mais, cette fois, les communistes encerclèrent les poches nationalistes affaiblies et les réduisirent une à une. Les Japonais avaient tiré les marrons du feu pour Mao, rendant possible sa victoire contre Tchang Kai-shek.

Interprétation

La plupart des dirigeants tenant à leur merci un ennemi aussi puissant que Tchang Kai-shek l'auraient assurément condamné à mort. Mais en agissant ainsi ils auraient raté l'occasion sur laquelle Mao a sauté. Sans Tchang Kai-shek à la tête des nationalistes, la lutte contre les Japonais aurait duré beaucoup plus longtemps, avec des conséquences désastreuses. Mao était trop madré pour laisser passer l'occasion de faire d'une pierre deux coups. En fait, pour obtenir la victoire totale, Mao fit tirer ses marrons du feu par les deux autres protagonistes. Tout d'abord, il appâta intelligemment

Tchang Kai-shek en lui proposant de prendre en charge la guerre contre les Japonais. Mao savait que les troupes nationalistes, si elles n'avaient plus les communistes sur le dos, mèneraient le plus gros des combats et réussiraient à bouter les Japonais hors de Chine. Les nationalistes furent donc son premier « chat » en chassant les Japonais. Mais Mao savait aussi que, dans cette guerre, les armes modernes des Japonais décimeraient l'armée conventionnelle des nationalistes, causant des ravages que les communistes n'auraient jamais pu leur infliger. Pourquoi perdre du temps et des vies humaines alors les Japonais ne souhaitaient qu'une chose : faire le travail vite et bien ? En affaiblissant les nationalistes, les Japonais tirèrent eux aussi les marrons du feu pour le compte de Mao.

Cette loi peut s'appliquer de deux manières : soit pour sauver les apparences, comme le fit Cléopâtre, soit pour gagner du temps et de l'énergie. Ce dernier cas, en particulier, exige de se projeter plusieurs coups à l'avance, en prenant conscience qu'un recul provisoire (par exemple laisser la tête de Tchang Kai-shek sur ses épaules) peut amener un grand bond en avant. Si vous êtes momentanément affaibli et que vous avez besoin de refaire vos forces, il vous sera souvent utile d'utiliser cette tactique, à la fois pour cacher vos intentions et pour en envoyer un autre en première ligne. Trouvez un tiers puissant qui a avec vous des ennemis communs, puis profitez de sa supériorité pour lui faire porter des coups dont vous êtes incapable. Vous pouvez même pousser discrètement les deux parties à s'exterminer mutuellement. Ce sont les plus agressifs qui vous serviront le plus : ils cherchent constamment la bagarre, alors lancez-les dans des batailles qui servent vos projets.

Respect de la loi, exemple III

Kuriyama Daizen était adepte du *chanoyu*, la cérémonie du thé japonaise, et élève du grand maître du thé Sen no Rikyu. Vers 1620, Daizen apprit qu'un de ses amis, Hoshino Soemon, avait emprunté une importante somme d'argent, trois cents ryôs, pour aider un membre de sa famille lourdement endetté. Soemon n'avait fait que déplacer le problème. Daizen connaissait bien Soemon : il se souciait peu d'argent et n'y comprenait rien ; il se retrouverait rapidement embarrassé car il allait prendre du retard dans le remboursement du prêt qu'il avait souscrit auprès d'un riche marchand, Kawachiya Sanemon. Mais si Daizen offrait d'aider Soemon en remboursant le prêt à sa place, ce dernier refuserait par amour-propre et pourrait même se sentir offensé.

Un jour, Daizen rendit visite à son ami ; ils firent un tour dans le jardin pour admirer les magnifiques pivoines de Soemon, puis se rendirent dans la pièce de réception. Là, Daizen avisa une peinture du maître Kano Tennyu : « Ah ! s'exclama-t-il, quelle œuvre splendide… Ai-je jamais vu quelque chose d'aussi beau ? » Il lui fit tant d'éloges que Soemon n'eut pas le choix : « Eh bien, dit-il, puisque tu l'aimes tant, j'espère que tu me feras la faveur de l'accepter. » Daizen fit d'abord mine de refuser mais, sur l'insistance de Soemon, finit par se laisser faire. Le jour suivant, Soemon reçut à

UN FOU ET UN SAGE

Certain fou poursuivait à coups de pierres un sage.
Le sage se retourne et lui dit : « Mon ami,
C'est fort bien fait à toi, reçois cet écu-ci :
Tu fatigues assez pour gagner davantage.
Toute peine, dit-on, est digne de loyer.
Vois cet homme qui passe, il a de quoi payer ;
Adresse-lui tes dons, ils auront leur salaire.
Amorcé par le gain, notre fou s'en va faire
Même insulte à l'autre bourgeois.
On ne le paya pas en argent cette fois.
Maint Estafier accourt : on vous happe notre homme,
On vous l'échine, on vous l'assomme.
Auprès des rois il est de pareils fous :
À vos dépens ils font rire le maître.
Pour réprimer leur babil, irez-vous
Les maltraiter ? Vous n'êtes pas peut-être
Assez puissant. Il faut les engager
À s'adresser à qui peut se venger.

Jean de La Fontaine, 1621-1695, fables

son tour un paquet de Daizen. Il y avait à l'intérieur un vase délicat d'une grande beauté que Daizen, dans le petit mot qui l'accompagnait, priait son ami d'accepter en témoignage de sa gratitude pour le tableau que Soemon lui avait si gracieusement offert la veille. Il expliquait que le vase était signé de Sen no Rikyu en personne, et portait une inscription de l'empereur Hideyoshi. S'il ne tenait pas spécialement au vase, suggérait Daizen, il pouvait en faire cadeau à un autre adepte du *chanoyu*, peut-être le marchand Kawachiya Sanemon, qui le convoitait depuis longtemps. « On dit, continuait Daizen, qu'il est en possession d'un joli morceau de papier (la reconnaissance de dette de trois cents ryôs) que tu aimerais récupérer. Peut-être pourrais-tu négocier un échange ? »

Comprenant ce que son ami, dans son exquise délicatesse, avait imaginé, Soemon porta le vase chez le riche prêteur. « D'où tenez-vous cet objet ? s'exclama Sanemon, lorsque celui-ci lui montra le vase. J'en ai souvent entendu parler mais c'est la première fois que je le vois. C'est un trésor, je ne veux pas qu'il sorte d'ici ! » Il offrit immédiatement d'annuler la dette de Soemon contre le vase et lui offrit trois cents ryôs en prime. Mais Soemon, qui se souciait peu d'argent, ne voulait que la reconnaissance de dette et Sanemon la lui rendit de bon cœur. Soemon se dépêcha alors d'aller remercier Daizen pour son aide avisée.

Interprétation

Kuriyama Daizen avait compris qu'il n'est jamais simple de remercier quelqu'un pour un service : si ce service est rendu à grand tapage, celui qui en bénéficie se sent accablé d'obligations. Le donateur peut éprouver un certain sentiment de pouvoir, mais c'est un pouvoir finalement destructeur parce qu'il suscite du ressentiment et qu'on cherche à lui résister. Une faveur accordée discrètement, avec élégance, se révèle dix fois plus efficace. Ainsi, Daizen savait qu'une approche directe ne ferait qu'offenser Soemon. En le laissant lui faire cadeau du tableau, il donna à Soemon le sentiment de faire lui aussi plaisir à son ami. À la fin, les trois parties furent pleinement satisfaites des transactions effectuées.

En fait, c'est Daizen lui-même qui tira les marrons du feu. Il eut certainement un peu de mal à se séparer de son vase, mais il y gagna non seulement un tableau, mais bien davantage : le pouvoir du courtisan. Le courtisan utilise son gant de velours pour amortir les coups qu'il porte, cacher ses cicatrices et aussi rendre son aide plus élégamment discrète. En aidant les autres, c'est lui-même que le courtisan favorise. Le cas de Daizen est l'exemple type des services rendus entre amis et pairs : n'imposez jamais vos faveurs. Cherchez les moyens de retirer vous-même les marrons du feu : sortez vos amis de la détresse sans vous imposer et sans faire d'eux vos obligés.

Il ne faut pas être trop droit. Voyez la forêt :
on coupe les arbres droits, on laisse sur pied les arbres tordus.
KAUTILYA, philosophe indien (IIIe siècle av. J.-C.)

L'OISEAU DES INDES

Un commerçant gardait un oiseau en cage. Comme il devait partir pour l'Inde, pays d'origine de son volatile, il lui demanda s'il pouvait lui rapporter quelque chose. L'oiseau répondit : la liberté mais l'autre la lui refusa. Il demanda alors au commerçant de se rendre dans la jungle, et d'annoncer sa captivité aux oiseaux vivant là-bas en liberté. Et c'est ce que fit le marchand. À peine avait-il annoncé la nouvelle qu'un oiseau sauvage exactement semblable au sien tomba sans vie sur le sol. L'homme comprit qu'il s'agissait sans doute d'un parent de son oiseau, et fut navré d'avoir causé sa mort. À son retour, son oiseau lui demanda s'il rapportait des Indes de bonnes nouvelles : « Non, répondit le marchand. Je reviens avec une mauvaise nouvelle : quand j'ai annoncé ta captivité, un de tes parents est tombé mort à mes pieds. » À peine avait-il prononcé ces mots que l'oiseau tomba raide mort au fond de sa cage. « La nouvelle de la mort de son parent l'a tué lui aussi, » songea le marchand. Tout piteux, il ramassa l'oiseau et le posa sur le rebord de sa fenêtre. Revenant aussitôt à la vie, l'animal alla se percher sur un arbre voisin : « Ce que tu as pris pour une mauvaise nouvelle, dit l'oiseau, était en fait la meilleure possible pour moi, tu le

Les clefs du pouvoir

En tant que dirigeant, vous imaginez peut-être qu'en affichant un air débordé vous donnez une impression de pouvoir. C'est exactement le contraire : cela prouve votre faiblesse. Pourquoi travaillez-vous si dur ? Peut-être êtes-vous incompétent puisque vous avez tant de mal à rester à flot ; ou bien vous ne savez pas déléguer et vous êtes obligé de tout faire vous-même. *A contrario*, quelqu'un de vraiment puissant n'est jamais pressé ni surchargé. Les autres s'épuisent à la tâche, lui a tout le temps de prendre des loisirs. Il sait trouver la personne capable de faire le travail à sa place, ménage ses forces et ne met jamais les mains dans le cambouis.

De la même manière, vous croyez peut-être qu'en accomplissant vous-même les basses œuvres vous imposez votre pouvoir et inspirez la crainte. En réalité, vous apparaissez sous un jour odieux, comme celui qui profite de sa position pour exercer des abus. Les puissants, eux, gardent les mains propres. Ils ne s'entourent que de prospérité et de plaisir, et n'annoncent que leurs glorieuses réussites. Vous jugerez parfois nécessaire, bien sûr, de donner un coup de collier, ou de poser des actes funestes, mais nécessaires. Gardez-vous cependant de jamais apparaître comme l'auteur de ces actions. Trouvez un factotum, et approfondissez l'art de l'utiliser et, en temps voulu, de vous en débarrasser.

Au soir d'une bataille au bord d'un large fleuve, le grand stratège chinois du IIIe siècle Zhuge Liang fut accusé à tort d'intelligence avec l'ennemi. Comme preuve de sa loyauté, son maître lui ordonna de fabriquer en trois jours cent mille flèches pour l'armée, faute de quoi il serait mis à mort. Au lieu de se lancer dans cette tâche impossible, Liang prit une douzaine de bateaux et fit amarrer des bottes de paille sur les bastingages. En fin d'après-midi, quand la brume se levait sur le fleuve, il les envoya vers le camp ennemi. Craignant un piège de l'astucieux Zhuge Liang, l'ennemi ne lança pas ses propres embarcations sur ces silhouettes à peine visibles mais fit pleuvoir sur elles une pluie de flèches tirées de la rive. Plus les bateaux de Liang approchaient, plus les adversaires intensifiaient leurs tirs, et les flèches allaient se ficher dans les ballots de paille. Au bout de plusieurs heures, les hommes cachés à bord ramenèrent les bateaux : Zhuge Liang avait ses cent mille flèches.

Zhuge Liang ne faisait jamais en personne ce que d'autres pouvaient faire pour lui : il avait dans son sac plus d'un tour comme celui-ci. Pour mettre au point une telle stratégie, il faut savoir anticiper et être assez imaginatif pour savoir poser les bons appâts. Un élément essentiel à l'efficacité de la manœuvre est de déguiser votre but, de l'entourer de mystère, tels ces étranges bateaux glissant dans la brume. Quand vos ennemis ne savent pas où vous voulez en venir, leurs réactions leur portent souvent préjudice. C'est ainsi qu'en dissimulant vos intentions vous les amènerez aisément à jouer votre jeu sans le savoir et à se charger des tâches que vous préférez ne pas accomplir vous-même. Vous devrez pour cela être capable de prévoir les répercussions à long terme de vos actes, tels les rebonds d'une balle de billard.

sais maintenant. Le plus beau, c'est que c'est toi, mon geôlier, qui m'a transmis la façon dont je pouvais recouvrer ma liberté. » Sur ce, enfin libre, il s'envola pour toujours.

Idries Shah, fables des derviches, 1967

DAVID ET BETHSABÉE

Or, au retour de l'année, au temps où les rois se mettent en campagne, David envoya Joab, avec tous ses serviteurs et tout Israël. Ils massacrèrent les fils d'Ammon et mirent le siège devant Rabba, tandis que David demeurait à Jérusalem. Sur le soir, David se leva de son lit. Du haut de la terrasse, il aperçut une femme qui se baignait. La femme était très belle. David envoya prendre des renseignements sur cette femme et l'on dit : « Mais c'est Bethsabée, la fille d'Eliâm, la femme d'Urie, le Hittite… David écrivit une lettre à Joab et l'envoya par l'entremise d'Urie. Il avait écrit dans cette lettre : « Mettez Urie en première ligne, au plus fort de la bataille. Puis, vous reculerez derrière lui. Il sera atteint et mourra. » Joab… plaça donc Urie à l'endroit où il savait qu'il y avait des hommes valeureux. Les gens de la ville firent une sortie et attaquèrent Joab. Il y eut des victimes parmi le peuple, parmi les serviteurs de David, et Urie le Hittite mourut lui aussi. Joab envoya informer David de toutes les circonstances de ce combat… La femme d'Urie apprit qu'Urie, son mari, était mort, et elle pleura son mari. Le deuil passé, David la fit chercher et la recueillit chez lui. Elle devint sa femme et elle lui enfanta un fils.

SAMUEL, 2, 11-12, Traduction Œcuménique de la Bible

L'escroc américain Joseph Weil, *alias* Yellow Kid, savait qu'il aurait beau déployer tous ses talents pour approcher le riche pigeon de sa prochaine arnaque, celui-ci aurait immédiatement des soupçons de se voir aborder par un parfait inconnu. Aussi Weil devait-il trouver une personne déjà connue de la victime et qui lui servirait de rabatteur : quelqu'un de moins fortuné, de moins important, qui pour cette raison ne se sentirait pas menacé et serait donc moins suspicieux à son égard. Weil l'alléchait à l'aide de quelque projet censé rapporter une fortune. Convaincu de l'aubaine, l'autre suggérait souvent de lui-même d'en parler à l'un de ses riches amis : celui-ci, ayant plus d'argent à investir, augmenterait le pot commun, donc les intérêts de l'affaire, et tout le monde aurait à y gagner. Le riche pigeon que Weil avait en vue dès le départ était ainsi harponné sans soupçonner le piège. Des procédés comme celui-ci sont souvent le meilleur moyen d'approcher une personne de pouvoir : utilisez un associé ou un subordonné pour atteindre votre cible véritable. Le rabatteur vous sert de garant et vous évite d'apparaître comme un douteux solliciteur.

Le plus simple et le plus efficace est de confier au rabatteur l'information que vous souhaitez transmettre à votre victime. Une information erronée ou inventée est un outil puissant, surtout diffusée par un naïf que personne ne soupçonne. Il vous sera facile de dégager votre responsabilité et de jouer les innocents.

Le psychothérapeute Milton H. Erickson avait parmi ses patients des couples dont la femme suivait une thérapie tandis que son conjoint le refusait catégoriquement. Au lieu de s'acharner à convaincre le mari, le docteur Erickson commençait par traiter la femme et, en cours de séance, faisait sur tel ou tel comportement du mari des commentaires propres à le mettre en rage. Elle les rapportait fidèlement à son époux qui, furieux, exigeait d'accompagner désormais sa femme pour remettre les pendules du médecin à l'heure.

Enfin, il est des cas où proposer délibérément ses services à un haut personnage dans une situation délicate est source de grand pouvoir. C'est une ruse de parfait courtisan. Elle est illustrée par l'exemple de sir Walter Raleigh qui, un jour, étendit son propre manteau dans la fange pour éviter à la reine Élisabeth de salir ses chaussures. En se faisant le protecteur d'un maître (ou d'un pair) en cas de danger ou même de simple gêne, on obtient une estime qui sera tôt ou tard récompensée. Et souvenez-vous : si l'on procède avec subtilité et élégance, sans lourdeur, la récompense n'en sera que plus grande.

Image : Le chat. Il possède des griffes recourbées qui lui permettent de saisir les choses. Il est doux et fourré. Persuadez le chat de vous tirer les marrons du feu, de griffer votre ennemi, de jouer avec la souris et de la dévorer. Parfois le chat se roussit un peu le poil mais, le plus souvent, il ne sent rien.

Autorité : Faire par soi-même tout ce qui est de faveur, et tout ce qui est odieux le faire par autrui : l'un gagne l'affection, et l'autre met à l'abri de la haine. Les causes supérieures n'opèrent jamais qu'il ne leur en revienne ou louange ou récompense. Que le bien vienne immédiatement de toi, et le mal par un autre. Prends quelqu'un sur qui tombent les coups du mécontentement, c'est-à-dire la haine et les murmures. (Balthasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

A contrario

Le bouc émissaire et le chat qui tire les marrons du feu doivent être utilisés avec prudence et délicatesse. Ce sont des rideaux qui cachent aux yeux du public votre implication dans les basses œuvres ; si le rideau se soulève et que vous êtes surpris comme manipulateur, comme marionnettiste, cela se retournera contre vous : on verra votre marque partout et vous serez blâmé pour des fautes dont vous n'êtes nullement responsable. Une fois la vérité dévoilée, les événements feront boule de neige et échapperont à votre contrôle.

En 1572, la reine mère Catherine de Médicis décida d'en finir avec Gaspard de Coligny, amiral de France et chef des huguenots. Coligny était proche du fils de Catherine, le roi Charles IX, et elle craignait son influence grandissante sur le jeune roi. Elle s'arrangea donc pour qu'un membre de la famille de Guise, un des clans les plus puissants de France, l'assassine.

En secret cependant, Catherine avait un autre plan : elle voulait que les huguenots accusent les Guise d'avoir tué un de leurs chefs et qu'ils cherchent à se venger. D'un coup, elle écraserait ainsi deux rivaux menaçants, Coligny et la famille de Guise. Mais son plan tourna à la catastrophe : l'assassin pressenti ne fit que blesser Coligny ; sachant que Catherine était son ennemie, il se douta qu'elle était à l'origine de l'agression et en parla au roi. Finalement, la tentative de meurtre déclencha des querelles qui tournèrent à la guerre de religion et ce fut l'horrible massacre de la Saint-Barthélemy, au cours duquel des milliers de protestants trouvèrent la mort.

Quand vous chargez un homme de paille ou un bouc émissaire d'une action lourde de conséquences, soyez très prudent : les événements peuvent mal tourner. Il est souvent plus avisé d'utiliser ces instruments pour des manœuvres anodines dont l'échec ne causerait pas de sérieux dégâts.

Enfin, il est des moments où il vaut mieux ne pas cacher son implication et assumer soi-même le blâme d'une faute. Si l'on a un pouvoir bien assis, on peut parfois jouer le repentir : la mine défaite, on implore le pardon de ceux qui sont plus faibles que vous. C'est le stratagème du roi qui exhibe ses propres sacrifices pour le bien du peuple. De la même manière, il peut arriver que l'on veuille apparaître comme l'agent du châtiment dans le but d'inspirer la crainte chez ses subordonnés. On retire alors le gant de velours pour agir d'une main de fer. Jouez cette carte avec parcimonie. Si vous l'utilisez trop souvent, la crainte se muera en ressentiment et en haine. En peu de temps, de tels sentiments peuvent susciter une opposition vigoureuse qui, un jour, vous jettera à bas. Prenez l'habitude de faire patte de velours, c'est plus sûr.

LOI

27

CRÉEZ UNE MYSTIQUE

PRINCIPE

Les êtres humains ont un irrésistible besoin de croire en quelque chose. Devenez l'épicentre de ce désir en leur offrant une cause à soutenir, une nouvelle foi à suivre. Vos paroles doivent être vagues mais pleines de promesses ; mettez l'accent sur l'enthousiasme plutôt que sur la rationalité. Donnez à vos disciples des rituels à accomplir, demandez-leur des sacrifices. En l'absence d'une religion organisée et de grandes causes, votre nouveau système de croyance vous apportera un inestimable pouvoir.

Il était de l'intérêt du charlatan que ses naïfs adeptes pullulent et se multiplient dans des proportions énormes, lui fournissant de quoi ajouter à ses triomphes. Et c'est bel et bien ce qui s'est produit à partir de la Renaissance avec la vulgarisation scientifique. L'accroissement considérable des connaissances et, aux époques modernes, leur diffusion grâce à l'imprimerie ont fait grossir le vivier des personnes vaguement éduquées et suffisamment crédules pour être victimes des imposteurs, jusqu'à représenter la majorité de la population ; un véritable pouvoir a pu dès lors s'appuyer sur leurs désirs, leurs opinions, leurs préférences et leurs répulsions. C'est ainsi que l'empire des charlatans s'est élargi. Comme ils fondaient leurs arnaques sur la science, fût-ce en la détournant, produisant de l'or grâce à une technique issue de la chimie et des panacées pseudo-médicales, ces habiles marchands de courants d'air ne pourraient séduire une population totalement ignorante ; les illettrés sont en effet protégés de ces absurdités par leur robuste bon sens. Leur auditoire favori se compose de gens imparfaitement éduqués, mais assez pour avoir abandonné tout bon sens au profit de notions scientifiques approximatives ou déformées […] L'homme est en général prédisposé à prêter l'oreille au

Le métier de gourou, ou comment créer une secte en cinq leçons

En recherchant, comme vous devez le faire, des méthodes qui vous fassent acquérir du pouvoir au prix du moindre effort, vous découvrirez que se faire des adeptes fervents est l'une des plus efficaces et offre toutes sortes de possibilités de manipulation. Non seulement vos disciples vous vénèrent, mais ils vous défendent contre vos ennemis et font volontiers du prosélytisme. Ce type de pouvoir vous met d'emblée sur un tout autre plan : vous n'aurez plus à vous battre ni à utiliser des subterfuges pour faire prévaloir votre volonté : vous êtes plus qu'un homme, vous êtes infaillible.

Vous pensez peut-être que c'est une tâche herculéenne que de se faire des adeptes, mais en vérité c'est assez simple. L'être humain a désespérément besoin de croire en quelque chose, n'importe quoi. Cela le rend éminemment crédule : il ne peut supporter les longues périodes de doute et de vide que laisse l'absence de foi. Faites-lui miroiter une nouvelle cause, un élixir miracle, un moyen de s'enrichir sans peine, la trouvaille technologique en vogue ou la dernière tendance en matière d'art, et il sautera hors de l'eau comme un poisson pour gober l'appât, l'hameçon et les plombs par-dessus le marché. Relisez l'histoire : la chronique des cultes et autres sectes pourrait remplir une bibliothèque. Avec un recul de quelques siècles, décennies, années ou mois, ces engouements se sont révélés ridicules, mais, au temps de leur splendeur, ils furent tous attrayants, transcendants, divins.

Toujours pressé de croire en quelque chose, on fabrique des saints et des croyances à partir de rien. Ne laissez pas cette crédulité se perdre : devenez objet de vénération, faites-vous rendre un culte par votre entourage.

Les grands charlatans d'Europe aux XVIe et XVIIe siècles maîtrisaient parfaitement cet art. Ils vivaient, comme nous maintenant, une époque de transition : la religion établie était sur le déclin et, parallèlement, la science prenait son essor. Les gens cherchaient désespérément une nouvelle cause, une nouvelle foi. Les charlatans ont commencé par colporter des élixirs de longue vie et des pierres philosophales censées apporter la richesse. Passant de ville en ville, ils ont d'abord ciblé de petits groupes jusqu'à ce que, par hasard, ils découvrent une caractéristique de la nature humaine : plus une foule est nombreuse, plus elle est facile à manipuler.

Le charlatan se juchait sur une haute estrade en bois et la foule aussitôt s'agglutinait. L'effet de groupe rend les gens primaires, prisonniers de leur subjectivité, moins capables d'exercer leur raison. Si le charlatan leur avait parlé individuellement, ils ne l'auraient peut-être pas pris au sérieux, mais, perdus dans la foule, ils étaient saisis d'une fièvre collective qui les menait à tous les excès. Ils perdaient leur capacité de se distancier, leur sens critique. Toutes les inepties du charlatan étaient gobées sous l'effet de l'enthousiasme de masse. La passion se répandait par contagion comme une épidémie et toute semence de doute était éradiquée par la violence. Les charlatans alimentèrent cette dynamique pendant des décennies et s'adaptèrent spontanément à toutes les situations ; ils perfectionnèrent la science d'attirer et de tenir en haleine une foule, de transformer ses membres en partisans et les partisans en disciples.

De nos jours, les combines des charlatans semblent désuètes, mais il y a encore parmi nous des milliers d'imposteurs qui continuent d'utiliser les méthodes éprouvées de leurs prédécesseurs, même si les noms des élixirs ont changé et si les cultes ont été quelque peu mis au goût du jour. On les trouve dans tous les domaines de la vie : affaires, mode, politique, arts. Beaucoup sont les héritiers de cette tradition sans même en connaître l'histoire, mais c'est un mécanisme qui se prête à une analyse systématique et réfléchie. Voici les cinq étapes de l'art de créer une secte.

Étape 1 : Restez vague et soyez simpliste. Pour créer une secte, il faut d'abord attirer l'attention, non par des actions claires et lisibles mais par des mots vagues et trompeurs. Vos premiers manifestes devront comporter deux éléments : d'un côté la promesse de quelque chose de grand, de nature à révolutionner la vie de chacun, et de l'autre un flou total. Cette combinaison stimulera toutes sortes de rêves : chacun aura ses propres associations d'idées et y verra ce qu'il y veut voir.

Pour rendre attirantes vos promesses fumeuses, utilisez des mots puissamment évocateurs mais d'un sens assez général, des mots qui parlent d'emblée à l'inconscient collectif. Des termes ronflants pour désigner des choses simples sont utiles, ainsi que l'utilisation de chiffres et de néologismes pour chaque pseudo-concept. Cela créera une impression de savoir spécifique et une apparence de profondeur. De même, essayez de rendre votre sujet si nouveau que peu le comprennent vraiment. Correctement utilisée, la combinaison de vagues promesses, de concepts brumeux mais attractifs et d'un enthousiasme ardent touchera la corde sensible et un groupe se formera autour de vous.

Attention, si vous parlez de manière trop vague, vous manquerez de crédibilité, mais il est encore plus dangereux d'être spécifique. Si vous expliquez en détail les bénéfices que l'on peut tirer de votre méthode, on exigera de vous des résultats concrets.

En corollaire à ce flou, vos solutions doivent être simples. La plupart des problèmes humains ont des causes complexes : des névroses profondément enracinées, des facteurs sociaux inextricables, des prédispositions familiales excessivement difficiles à démêler. Peu de gens ont la patience de faire ce travail sur eux-mêmes ; ils attendent une recette miracle. Si vous la leur offrez, vous aurez un succès fou et une foule de disciples. Au lieu d'explications compliquées de la vie réelle, retournez aux croyances ancestrales, aux bons vieux remèdes de grand-mère, aux mythiques panacées.

Étape 2 : Faites appel aux sens plus qu'à l'intellect. Une fois qu'un groupe d'adeptes a commencé à se former autour de vous, deux embûches menacent : l'ennui et le scepticisme. L'ennui les ferait fuir ; le scepticisme leur donnerait le recul nécessaire pour analyser rationnellement ce que vous leur offrez, en jugeant vos idées à leur juste valeur sans se laisser influencer par vos savantes mises en scène. Il vous faudra donc amuser ceux qui s'ennuient et décourager les cyniques.

merveilleux, surtout dans les périodes de l'histoire où les certitudes de la vie paraissent ébranlées et où les valeurs économiques ou spirituelles prises jusque-là pour sûres et acquises, ne peuvent plus servir d'appui. Ainsi s'est décuplé le nombre des victimes des charlatans – des victimes « suicidaires », pour reprendre l'expression d'un Anglais du XVIIe siècle.

Grete de Francesco, le pouvoir du charlatan, 1939

LA CHOUETTE QUE L'ON FIT DÉESSE

Il était une fois, par une nuit sans lune, une chouette perchée à minuit sur la branche d'un chêne. Deux taupes passèrent discrètement, en se faisant toutes petites. « Hé, vous ! là-bas ? lança la chouette. – Qui, nous ? » répondirent-elles toutes tremblantes de peur. Elles n'avaient pas pensé que quiconque pût les voir dans cette obscurité totale. « Oui, vous ! » confirma la chouette.
Les taupes détalèrent et allèrent raconter par champs et forêts que la chouette était de tous les animaux le plus sage et le plus puissant, car elle voyait dans l'obscurité et pouvait répondre à n'importe quelle question. « C'est ce que nous allons voir », répondit la huppe.
Et elle s'en fut une autre nuit fort noire se poser non loin de la chouette. « Qu'est-ce qui en moi n'est pas rayé ? interrogea

la huppe. – Ton cou, répondit fort justement la chouette. – Comment peut-on dire "absolument pas" ? demanda la huppe. – Du tout, répondit la chouette. – Quel est le contraire d'un sage ? demanda la huppe. – Un fou », répondit la chouette. La huppe retourna voir les autres animaux et confirma que la chouette les surpassait tous car elle pouvait voir dans l'obscurité et répondre à toute sortes de questions. « Est-ce qu'elle voit aussi en plein jour ? demanda le renard. – Oui, reprirent en chœur le loir et le caniche. Est-ce qu'elle voit aussi en plein jour ? » Tous les autres animaux rirent de bon cœur tant la question était sotte. Ils rossèrent le renard et ses amis, et les chassèrent de la région. Puis ils envoyèrent un messager à la chouette, lui demandant de devenir leur chef. La chouette se présenta devant l'assemblée des animaux en plein midi ; il faisait grand soleil. Elle marchait avec une grande lenteur et une grande dignité, et regardait autour d'elle en écarquillant les yeux, ce qui lui donnait une allure de grande importance. « C'est Dieu ! » s'écria la poule. Et tous les autres firent chorus : « C'est Dieu ! » Ils la suivirent partout, trébuchant aux mêmes endroits qu'elle. Ils arrivèrent sur une route goudronnée. La chouette s'avança au beau milieu de la chaussée, suivie par tous les animaux. À ce moment, un faucon

Le meilleur moyen d'y parvenir est de mettre l'accent sur le théâtral, le spectaculaire. Entourez-vous de luxe, épatez vos partisans par votre splendeur, remplissez-leur les yeux du spectacle. Non seulement ils ne verront pas ce que vos idées peuvent avoir de dérisoire ou de creux, mais cela attirera encore plus d'attention, donc plus de disciples. Faites appel aux sens : l'odorat (l'encens), l'ouïe (la musique), la vue (schémas, diagrammes en couleurs). Vous pouvez même exciter leur intellect, par exemple à l'aide de gadgets technologiques dernier cri qui donnera à votre secte une allure pseudo-scientifique, du moment que vous ne faites pas trop réfléchir vos adeptes. Utilisez des références exotiques, des coutumes étranges pour créer des effets de scène et transformez les événements les plus banals en « signes » investis d'une signification extraordinaire.

Étape 3 : Singez les structures religieuses. Votre cercle de disciples s'élargit ; il est temps de vous organiser. Trouvez un cadre qui soit à la fois rassurant et plein de dignité. Les religions organisées ont longtemps exercé une autorité incontestable sur un grand nombre de gens et continuent à le faire, même à notre époque réputée profane. Et malgré le déclin des religions en général, celles-ci possèdent encore une aura de pouvoir. Les nobles et saintes assemblées religieuses sont restées un modèle. Créez des rites ; classez vos disciples selon un ordre hiérarchique en fonction de leur degré de sainteté, donnez-leur des noms et des titres aux résonances mystiques ; exigez d'eux des offrandes qui rempliront vos coffres et accroîtront votre pouvoir. Pour mettre l'accent sur la nature quasi religieuse de votre organisation, parlez et agissez en prophète. Ne vous affichez pas comme dictateur ; vous êtes un prêtre, un gourou, un sage, un chaman ; n'importe quoi, à condition de cacher votre pouvoir réel derrière les volutes de l'encensoir.

Étape 4 : Ne révélez pas vos sources de revenus. Votre groupe a grandi et vous l'avez structuré un peu comme une Église. Vos coffres commencent à se remplir avec les contributions de vos disciples. Pourtant, vous ne devez jamais paraître avide d'argent ni de pouvoir. C'est le moment de cacher vos sources de revenus.

Vos disciples veulent croire que, s'ils vous suivent, il en résultera pour eux toutes sortes de bénéfices. En vous entourant de luxe, vous devenez la preuve vivante de l'efficacité de ce que vous prônez. Ne révélez jamais que vous vous enrichissez sur le dos de vos adeptes, imputez votre fortune grandissante à la véracité de vos principes. Ils copieront chacun de vos gestes en leur attribuant le pouvoir de leur apporter les mêmes avantages, et leur enthousiasme les aveuglera sur la source de votre richesse.

Étape 5 : Désignez l'ennemi. Le groupe est maintenant large et prospère, c'est un aimant qui attire de plus en plus de limaille. Attention à l'inertie ; l'ennui désolidarisait le groupe. Pour maintenir sa cohésion, suivez l'exemple de toutes les sectes et religions avant vous : créez la dynamique du « nous contre eux ».

Tout d'abord, assurez-vous que vos adeptes se croient membres d'un club exclusif, uni par des objectifs communs. Renforcez ce lien en désignant un méchant qui veut votre ruine, une armée d'infidèles tapie dans l'ombre. Toute voix qui s'élèvera pour dénoncer la nature charlatanesque de votre système sera désormais montrée du doigt comme appartenant à cette force sournoise.

Vous n'avez pas d'ennemi ? Inventez-en un. Si vous leur livrez un homme de paille contre lequel s'indigner, vos disciples vont se serrer les coudes et former un front uni avec une cause à défendre et des infidèles à exterminer.

volant en éclaireur signala à la huppe qu'un camion arrivait à fond de train. La huppe transmit l'avertissement à la chouette. « Un danger approche. – Où ? demanda la chouette. –Tu n'as pas peur ? reprit la huppe. – Du tout ! rétorqua calmement la chouette qui ne voyait pas le camion. – C'est Dieu ! » s'écrièrent de nouveau tous les animaux. Et le camion leur roula dessus. Certains en furent quittes pour quelques blessures, mais beaucoup, dont la chouette, périrent. Morale : on peut tromper trop de gens trop souvent.

James Thurber, 1894-1961, THE THURBER CARNIVAL

Respect de la loi, exemple I

En 1654, un Milanais de vingt-sept ans, attaché à la cour de Rome, du nom de Francesco Giuseppe Borri annonça qu'il avait eu une vision, racontant à qui voulait l'entendre que l'archange Michel lui était apparu : il allait devenir, lui avait révélé l'archange, le *capitano generale* de l'armée du nouveau pape, armée qui allait conquérir le monde et lui insuffler une vie nouvelle. En outre, il aurait dorénavant le pouvoir de lire dans les âmes et il découvrirait bientôt la pierre philosophale, cette substance passionnément recherchée par les alchimistes, capable de transmuter les vils métaux en or. Les amis et connaissances qui entendirent Borri évoquer sa vision et furent témoins de son changement furent impressionnés : lui qui avait jusque-là consacré sa vie au vin, aux femmes et au jeu avait abandonné tout cela pour se plonger dans l'alchimie ; il ne parlait plus que de mysticisme et d'occultisme.

Malheureusement pour Borri, l'Inquisition le remarqua. Il s'enfuit à Milan, où il commença à faire des adeptes. Sa méthode était simple : il décrivait sa vision, devenue de plus en plus grandiose, et proposait de « sonder » l'âme de celui (et il y en avait beaucoup) qui y ajoutait foi. Mimant une transe, il scrutait pendant plusieurs minutes sa nouvelle recrue puis affirmait avoir « vu » son âme, son degré d'illumination et son potentiel spirituel. Si cette « vision » avait été prometteuse, il acceptait l'initié parmi ses disciples : c'était un honneur insigne. La secte comportait six niveaux d'initiation, dans lesquels les disciples étaient répartis en fonction de ce que Borri avait « vu » de leur âme. Moyennant un dur labeur et un total dévouement, ils pouvaient progresser vers un niveau supérieur. Borri, qui se faisait appeler « Son Excellence » et « le Docteur universel », exigeait d'eux un vœu de stricte pauvreté ; tous leurs biens et l'argent qu'ils possédaient devaient lui être remis. Ils y consentaient d'autant plus volontiers que Borri leur avait dit : « Je vais bientôt conclure mon étude de la chimie par la découverte de la pierre philosophale et, par ce moyen, nous aurons autant d'or que nous le souhaitons. »

Condamné au bûcher en 1661 par l'Inquisition qui ne l'avait pas lâché, il dut quitter l'Italie. Il se dirigea vers la Hollande, répandant toujours la bonne parole : « Ceux qui me suivent connaîtront la félicité suprême. » Partout il faisait des adeptes. Étant donné sa prospérité grandissante, Borri

Pour fonder une religion, il faut savoir reconnaître à coup sûr un type précis de gens médiocres et leur révéler que l'on est de même nature.

Friedrich Nietzsche, 1844-1900

Les hommes sont si aveugles, si entraînés par le besoin du moment, qu'un trompeur trouve toujours quelqu'un qui se laisse tromper.

Nicolas Machiavel, 1469-1527, le prince, traduit par Jean-Vincent Périès

le temple de la santé

[…] C'était un spectacle à la fois risible et curieux, disent les contemporains, de voir ce vieux médecin, le corps nu et enfoncé jusqu'au cou dans la terre, la tête couverte d'une énorme perruque poudrée à frimas, disserter longuement sur les éminentes, les incontestables vertus du bain terraqué… Son temple de la santé, et le lit céleste qu'il renfermait, firent l'admiration de tous les Cockneys de la haute société de Londres. « Le docteur Graham a décoré un grand hôtel du nom de Temple de la Santé : l'entablement est orné de trois figures, Vénus ayant à ses côtés Minerve et Junon. Au-dessus, on lit les inscriptions suivantes : Le temple de la santé, le bonheur des monarques,

se mit à mener grand train. Il louait un appartement splendide dans chacune des villes où il était de passage, y entassait meubles, tableaux et mille accessoires de grand prix. Il avait un tigre apprivoisé, se déplaçait dans un somptueux carrosse tiré par six chevaux noirs magnifiques. Il ne restait jamais très longtemps au même endroit ; en son absence, sa réputation ne faisait que grandir.

Il devint célèbre sans avoir jamais rien accompli de concret. De toute l'Europe affluaient vers lui des aveugles, des infirmes et des désespérés, car le bruit s'était répandu qu'il avait le pouvoir de guérir. Il ne demandait pas d'argent en échange de ses soins, ce qui ne faisait que le rendre plus prodigieux. Certains prétendaient même connaître des témoins de ses guérisons miraculeuses. Il lui suffisait de quelques allusions pour que l'imagination des gens s'emballe et perde toute mesure. Ainsi, sa richesse – qui provenait des fortunes dont il soulageait de riches disciples soigneusement choisis – était attribuée à la découverte de la pierre philosophale. L'Église avait beau continuer à le traquer pour hérésie et sorcellerie, Borri n'opposait qu'un digne silence à ces accusations, ce qui augmentait son prestige et fanatisait ses disciples. Seuls les grands sont persécutés, n'est-ce pas ? Combien ont compris Jésus-Christ de son vivant ? Borri n'avait pas à en rajouter : ses disciples traitaient désormais le pape d'Antéchrist.

Ainsi le pouvoir de Borri continua à grandir. Jusqu'au jour où il quitta précipitamment Amsterdam, où il s'était établi, avec d'énormes sommes d'argent empruntées et des joyaux impayés. Désormais en fuite, il alla exploiter la crédulité de la reine Christine de Suède et du roi Frédéric III de Danemark. Il fut finalement arrêté en Autriche, d'où l'Église obtint son extradition, et passa les vingt dernières années de sa vie au château Saint-Ange. Mais si grande était la foi en ses pouvoirs occultes que, jusqu'à son dernier jour, de riches croyants, dont Christine de Suède, lui rendirent visite, lui fournissant argent et matériel pour qu'il continue sa recherche de l'insaisissable pierre philosophale.

Interprétation

Avant de faire des adeptes, il semble que Borri ait fait une découverte cruciale. Las de sa vie de débauche, il avait décidé de tout abandonner et de se consacrer à l'occultisme, pour lequel il avait un réel intérêt. Il remarqua que, lorsqu'il attribuait sa conversion à une expérience mystique plutôt qu'à la fatigue ou à l'ennui, il soulevait la curiosité de ses interlocuteurs. Réalisant le pouvoir qu'il pouvait ainsi obtenir, il alla plus loin et s'inventa des visions. Plus grandiose était la vision, plus nombreux les sacrifices qu'il demandait, plus son histoire paraissait crédible et plus il gagnait des disciples.

Souvenez-vous : on se moque de l'authenticité d'un changement. On ne veut pas entendre qu'il provient d'un travail intérieur, ni de quelque banale péripétie telle que l'épuisement, l'ennui ou la dépression ; autrement dit, on meurt d'envie de croire en quelque chose de romantique. On veut entendre parler d'anges, d'expériences extracorporelles. Faites donc ce que l'on attend de vous : invoquez une cause mystique à tout changement

personnel, peignez-le de couleurs éthérées et on vous idolâtrera. Adaptez-vous aux besoins de votre auditoire : le messie doit refléter les désirs de ses disciples. Et voyez toujours grand. Plus l'illusion est grandiose et délirante, plus elle attirera de monde.

Respect de la loi, exemple II

Au milieu du XVIIIe siècle, l'Europe tout entière bruissait de la renommée d'un médecin de campagne suisse appelé Michel Schüppach, qui pratiquait une médecine d'un genre particulier : il utilisait les pouvoirs de guérison de la nature pour obtenir des miracles. Bientôt, les nantis de tout le continent, qu'ils souffrent de maux graves ou mineurs, se précipitèrent à Langnau im Emmental, petit village des Alpes où vivait et travaillait Schüppach. En passant les Alpes, les visiteurs découvraient les paysages les plus spectaculaires d'Europe ; arrivés à Langnau, ils se sentaient déjà presque guéris.

Schüppach, surnommé le « médecin des montagnes », avait une officine en ville. L'endroit était devenu un vrai caravansérail : des patients venus de partout se pressaient dans une petite pièce encombrée de bocaux multicolores pleins de potions à base d'herbes médicinales. Alors que la plupart des médecins de l'époque prescrivaient des préparations au goût atroce portant des noms incompréhensibles en latin (c'est encore le cas aujourd'hui), les potions de Schüppach s'appelaient « Huile de la joie », « Cœur de fleurette », « Contre le monstre », etc, et leur goût était agréable.

Les visiteurs faisaient une queue interminable : chaque jour, quelque quatre-vingts messagers arrivaient à l'officine avec des flasques d'urine en provenance de toute l'Europe. Schüppach prétendait pouvoir diagnostiquer une maladie simplement en regardant un échantillon d'urine et en lisant une description de la maladie (naturellement, il lisait très attentivement la description avant de prescrire un remède). Quand enfin il en avait fini avec l'examen de ces échantillons, il appelait le premier patient. C'est aussi son urine qu'il demandait à voir, elle était censée lui apprendre tout ce qu'il avait besoin de savoir ; les gens de la campagne comprennent bien cela, disait-il, ils doivent leur sagesse à une vie simple et pieuse, sans aucune des complications de la vie citadine. La consultation incluait aussi un entretien sur la façon de mettre son âme plus en harmonie avec la nature.

Schüppach pratiquait plusieurs formes de traitement, radicalement différentes des pratiques médicales de l'époque. Il croyait, par exemple, en la thérapie par électrochocs. À ceux qui se demandaient si c'était bien en rapport avec ses croyances dans les pouvoirs de la nature, il rétorquait que l'électricité est un phénomène naturel : il ne faisait qu'imiter les éclairs. Un de ses patients se prétendit possédé par sept démons. Schüppach lui administra des chocs électriques, en s'exclamant qu'il voyait les démons fuir son corps un à un. Un autre prétendit qu'il avait avalé une charrette de foin et le charretier avec, ce qui lui causait des douleurs terribles dans la

la richesse des pauvres… Cependant, malgré cette inscription, deux hommes de la plus grande taille, revêtus d'une longue robe et garnis d'une cuirasse, ne laissent entrer personne avant de déposer six livres sterling. Mais à peine a-t-on posé le pied sur l'escalier, qu'on entend une musique harmonieuse, qui ne parvient à l'oreille qu'à travers des ouvertures pratiquées et cachées dans l'escalier ; que les parfums les plus suaves viennent frapper l'odorat, jusqu'à l'entrée d'un magnifique salon destiné à des lectures par lesquelles le docteur prétend nulle la stérilité, quoiqu'il n'ait jamais eu d'enfants… La musique précède chaque lecture depuis cinq heures jusqu'à sept, que le docteur Graham se présente sous la robe doctorale. À l'instant succède un silence qui n'est interrompu à la fin de la lecture que par une commotion électrique communiquée à toute l'assemblée à l'aide de conducteurs cachés sous le tapis qui recouvre toutes les banquettes… Bientôt on a recours au lit merveilleux nommé magnétoélectrique, le premier et le seul de ce genre qui ait jamais existé dans l'univers… Ce lit est rempli d'un feu particulier et électrique, résultat d'un mélange de vapeurs magnétiques si efficaces, qu'elles donnent aux nerfs une vigueur extraordinaire. À cela se trouvent joints les sons mélodieux de la célestine, des flûtes douces, des voix agréables et du grand orgue. Rien de plus étonnant que l'énergie divine de ce lit propre à faire cesser la stérilité

des femmes, à les rendre mères et à réintégrer l'homme âgé dans sa première vigueur. Ceux qui veulent entrer dans ce sanctuaire nommé la Merveille des merveilles, doivent avoir soin d'en prévenir le docteur par une lettre à laquelle ils sont priés d'avoir la complaisance de joindre un billet de banque de cinquante livres sterling. » On peut voir par cette curieuse citation jusqu'à quel degré et par quels artifices un homme adroit peut tirer partie des erreurs et des faiblesses de l'esprit humain quand il s'agit de la médecine. Ajoutons aussi que malheureusement, l'impuissance de notre art, dans certains cas, facilite beaucoup les prétentions du charlatanisme. Celui-ci d'ailleurs tient constamment à son service deux énormes puissances, celle des mots et celle du mensonge, tandis que les médecins instruits n'ont pour eux que l'expérience et la vérité, tristes et pauvres ressources auprès du vulgaire. Le sens commun médical est une chose infiniment rare parce qu'elle suppose un esprit éclairé et un jugement sain, ce qui n'appartient qu'au très petit nombre. Ainsi, à moins de bonnes lois et rigoureusement exécutées, la société prise en masse sera toujours la proie d'audacieux et intrigants médicastres, la foule tombera toujours dans leurs pièges ; car il n'y a pas plus d'évidence, pour les sots et les enthousiastes que de clarté pour les aveugles.

Réveillé Parisé, la Gazette médicale de Paris, 1835

poitrine. Le « médecin des montagnes » l'écouta patiemment, affirmant qu'il entendait en effet claquer le fouet dans son ventre ; il promit de le guérir, et lui donna un sédatif et un vomitif. L'homme tomba endormi sur une chaise devant l'officine. Dès qu'il se réveilla, il vomit, et à ce moment passa à toute allure une charrette de foin que le médecin avait louée pour l'occasion ; le claquement du fouet donna au patient l'illusion qu'il l'avait expulsée de son corps grâce au traitement.

Au fil des ans, la réputation du praticien grandit. Il était consulté par les puissants : l'écrivain Goethe fit en personne le trajet jusqu'à son village. Il devint le fondateur d'un culte de la nature selon lequel toute chose naturelle est digne de vénération. Schüppach soignait le décor pour distraire et conditionner ses patients. « L'un discute en bonne compagnie, raconte un professeur qui lui rendit visite, un autre joue aux cartes, parfois avec une jeune femme ; ici est donné un concert, là un déjeuner ou un dîner, ailleurs un petit ballet. Avec un effet très heureux, la liberté de la nature est partout unie au plaisir du beau monde et si le docteur n'est pas capable de guérir toutes les maladies, il peut au moins guérir l'hypocondrie et les vapeurs. »

Interprétation

Schüppach avait commencé sa carrière comme médecin de campagne. Il utilisait dans sa pratique certains remèdes de bonne femme avec lesquels il avait grandi, et il avait constaté certains résultats ; bientôt, les tisanes, potions et traitements naturels devinrent sa spécialité. En fait, la notion de médecine naturelle avait sur ses patients un effet psychologique profond. Là où les douloureux traitements de l'époque inspiraient la crainte, ceux de Schüppach étaient apaisants et agréables. L'amélioration qui en résultait dans l'humeur du patient était un élément essentiel de la cure. Ses patients croyaient si profondément en son talent qu'ils se convainquaient eux-mêmes de guérir. Au lieu de se moquer de leurs symptômes abracadabrants, Schüppach utilisait leur hypocondrie pour les faire croire à l'efficacité spectaculaire de ses remèdes.

L'exemple du Dr Schüppach fournit une excellente illustration de l'art de faire des adeptes. Tout d'abord, il faut trouver un moyen de solliciter la volonté des gens, de leur faire croire si fort à vos pouvoirs qu'ils s'autosuggestionnent sur leur effet. Ils obtiendront bien le résultat escompté, mais il faut qu'ils vous en attribuent le mérite, alors que c'est leur mental qui a fait le travail. Trouvez la croyance, la cause ou la chimère qui recueille leur adhésion passionnée, et ils imagineront le reste. Ils vous vénéreront comme un guérisseur, un prophète, un génie ou ce que vous voudrez.

En second lieu, Schüppach nous enseigne le pouvoir éternel de la foi en la nature et en la simplicité ; dans la réalité, la nature est peuplée de phénomènes terrifiants : plantes vénéneuses, bêtes féroces, catastrophes, fléaux. Croire en une nature guérisseuse et rassurante est un mythe construit de toutes pièces, qui relève du romantisme. Mais le recours à l'évocation de la nature peut vous conférer un grand pouvoir, particulièrement en des temps troublés et difficiles.

Ce recours doit être maîtrisé. Créez une sorte de théâtre de la nature, paré des qualités adaptées au romantisme en vogue, et soyez-en le metteur en scène. Le « médecin des montagnes » joua ce rôle à la perfection, misant sur le bon sens paysan et en faisant de ses consultations de véritables happenings. Il ne se fondait pas dans la nature ; il se l'était appropriée pour la mettre au service d'une mode. Pour « faire naturel », il vous faudra rendre la nature théâtrale, délicieusement païenne peut-être, sinon personne ne la remarquera. Après tout, c'est à la nature de se plier au goût du jour.

Respect de la loi, exemple III

En 1780, à l'âge de quarante-six ans, le médecin et savant Franz Mesmer était à la croisée des chemins. C'était un pionnier dans l'étude du magnétisme animal : selon lui, les animaux contenaient une substance magnétique, chargée d'énergie, grâce à laquelle le médecin spécialiste pouvait obtenir des guérisons miraculeuses. Cependant, dans le milieu médical de Vienne, où il vivait, ses théories ne rencontraient que mépris et dédain. En traitant des femmes pour des convulsions, Mesmer affirmait avoir obtenu un grand nombre de guérisons ; ce dont il était le plus fier, c'était la guérison d'une jeune musicienne aveugle. Mais un autre médecin examina la jeune fille et révéla qu'elle était plus aveugle que jamais, ce que confirma la jeune fille elle-même. Mesmer riposta en déclarant que ses ennemis avaient convaincu la jeune fille de se rétracter pour le calomnier. Cette dernière affirmation ne fit que le ridiculiser davantage. Il était évident que les graves Viennois n'étaient pas le meilleur terrain pour ses théories, aussi décida-t-il de partir pour Paris et de repartir à zéro.

Il loua un splendide appartement et le décora de manière appropriée. Les vitraux aux fenêtres rappelaient l'atmosphère d'une église, et les nombreux miroirs produisaient un effet hypnotique. Le médecin annonça qu'il y ferait la démonstration des pouvoirs du magnétisme animal et invita les malades et les dépressifs à en bénéficier. Bientôt, les Parisiens et surtout les Parisiennes, toutes les classes sociales confondues, se pressèrent pour être les témoins (payants) des miracles promis par Mesmer.

À l'intérieur de l'appartement, des brûle-parfums exhalaient des senteurs de fleurs d'oranger et d'encens. Tandis que les initiés étaient admis au salon où avaient lieu les démonstrations, le son du pianoforte ou de l'harmonica de verre résonnait dans une pièce voisine. Au centre du salon se trouvait une cuve circulaire remplie de flacons d'une eau que Mesmer prétendait avoir magnétisée. Le couvercle en métal du récipient était percé de trous d'où sortaient de longues tiges de fer. Les patients s'asseyaient autour du récipient et plaçaient la tige magnétisée sur la partie de leur corps qui les faisait souffrir, tout en tenant la main de leur voisin ; ils étaient assis le plus près possible les uns des autres et liés ensemble avec des cordes pour que la force magnétique circule entre les corps.

Mesmer quittait alors la pièce et les « assistants magnétiseurs », de beaux et vigoureux jeunes gens, entraient avec des pots d'eau magnétisée dont ils aspergeaient les patients ; ils les enduisaient de ce salvifique fluide,

Comment court la rumeur

Un certain Reb Feivel vivait jadis à Tarnopol. Un jour qu'il était chez lui, absorbé dans son Talmud, il entendit du bruit dehors. Il vint à la fenêtre et vit un groupe de galopins. Ils sont en train de manigancer quelque bêtise, songea-t-il. « Les enfants, courez vite à la synagogue, leur cria-t-il, improvisant la première sornette qui lui venait à l'esprit. Vous y verrez un monstre marin, et quel monstre ! Il est long de deux mètres, il a trois yeux, une barbe de bouc, et il est tout vert. » À ces mots, les enfants détalèrent et Reb Feivel retourna à ses lectures, souriant dans sa barbe à l'idée de la farce qu'il venait de faire à ces petits brigands. Peu après, il entendit un bruit de pas précipités. Il revint à la fenêtre et vit un groupe de juifs qui passaient au galop dans la rue. « Où courez-vous ? lança-t-il. – À la synagogue ! Tu n'es pas au courant ? Il y a là-bas un monstre marin à cinq pattes qui a trois yeux et une barbe de bouc, et il est tout vert. » Reb Feivel rit de tout son cœur, ravi de son bon tour, et retourna s'asseoir devant son Talmud. À peine s'y était-il absorbé qu'il entendit un grand tumulte dehors. Et que vit-il ? Une foule immense d'hommes, de femmes et d'enfants qui tous couraient vers la synagogue. « Que se passe-t-il ? cria-t-il

en mettant le nez à la fenêtre. – Quelle question ! Tu ne sais donc pas ? répondirent-ils. Juste devant la synagogue, il y a un monstre marin. C'est une créature à cinq pattes, avec trois yeux et une barbe de bouc, et il est tout vert ! » Et la foule repartit de plus belle. Reb Feivel reconnut le rabbi parmi eux. « Dieu du Ciel ! s'exclama-t-il. Si le rabbi en personne s'est joint à eux, c'est qu'il se passe vraiment quelque chose. Il n'y a pas de fumée sans feu. » Sur ce, sans réfléchir davantage, Reb Feivel prit son chapeau, quitta sa maison et se précipita derrière eux. « On ne sait jamais ! » se disait-il en courant vers la synagogue à en perdre haleine.

Nathan Ausubel (éd.), trésor du folklore juif, 1948

les massaient et les menaient à une sorte de transe. Au bout de quelques minutes, les femmes perdaient tout sang-froid. Certaines sanglotaient, d'autres hurlaient et s'arrachaient les cheveux, d'autres éclataient d'un rire hystérique. Au paroxysme du délire, Mesmer revenait en habit de soie lilas, une tige magnétique blanche à la main. Il tournait autour de la cuve, touchait les patients de sa baguette et les apaisait jusqu'à ce que le calme revienne. Beaucoup de femmes attribuèrent plus tard l'étrange pouvoir qu'il avait sur elles à son aura pénétrante qui, selon elles, excitait ou apaisait les fluides magnétiques de leurs corps.

En quelques mois, Mesmer et son baquet devinrent la coqueluche du tout-Paris ; il comptait parmi ses partisans la reine Marie-Antoinette en personne. Comme à Vienne, il fut condamné par la faculté de médecine, mais peu importait. Ses disciples, élèves et patients de plus en plus nombreux faisaient sa fortune.

Mesmer poussa ses théories jusqu'à proclamer que l'humanité entière pourrait atteindre l'harmonie grâce au pouvoir du magnétisme, concept très en vogue pendant la Révolution française. Le mesmérisme se répandit par tout le pays ; dans de nombreuses villes de province s'épanouirent des filiales de la « Société d'harmonie universelle » fondée par Mesmer en 1783. Ces sociétés acquirent une réputation sulfureuse : elles étaient en général dirigées par des libertins qui transformaient les séances en orgies.

Au paroxysme de la popularité de Mesmer, une commission française publia un rapport fondé sur des années d'expérimentation de la théorie du magnétisme animal. Conclusion : les effets du magnétisme sur le corps sont le résultat d'une sorte d'hystérie collective et de l'autosuggestion. Le rapport était bien documenté et la réputation de Mesmer en France fut anéantie. Il quitta le pays et prit sa retraite. Quelques années plus tard toutefois, des imitateurs se répandirent dans toute l'Europe et le mesmérisme fit plus d'adeptes que jamais.

Interprétation

On peut considérer qu'il y eut deux moments dans la carrière de Mesmer. Quand il était encore à Vienne, il est évident qu'il croyait en la véracité de sa théorie et qu'il fit tout ce qu'il pouvait pour la prouver. Mais devant l'incompréhension et la réprobation de ses collègues, il adopta une autre stratégie. Tout d'abord, il alla s'installer à Paris où personne ne le connaissait et où ses théories extravagantes trouvèrent un terreau fertile. Puis il fit appel à l'amour des Français pour le théâtre et le spectacle, transformant son appartement en un univers raffiné regorgeant de stimuli sensoriels, parfums, images et sons envoûtants. Surtout, il abandonna les consultations individuelles et organisa des séances uniquement collectives. En groupe, le magnétisme avait un tout autre effet, la suggestion de l'un entraînant celle des autres.

D'avocat du magnétisme qu'était Mesmer, il devint charlatan, prêt à toutes les manipulations pour captiver son public. La plus géniale de ses astuces fut de jouer sur les pulsions sexuelles réprimées, sous-jacentes à tout groupe constitué. Dans un groupe, la peur d'avoir l'air coincé se met

au service de l'éternel désir charnel, plus vieux que la civilisation elle-même. Ce désir peut être sublimé au bénéfice d'une cause plus noble, mais le charlatan sait exploiter cette sexualité réprimée pour arriver à ses propres fins.

C'est la leçon que nous enseigne Mesmer : le sens critique, le recul qui permet de raison garder volent en éclats sous la pression du groupe. La chaleur et la cohésion collectives balayent le scepticisme individuel. Tel est le pouvoir que l'on acquiert en faisant des adeptes. Par ailleurs, on les conduit à confondre leur excitation libidineuse avec la manifestation d'une force mystique. On gagne un pouvoir indicible en libérant les pulsions refoulées.

Souvenez-vous aussi que les sectes les plus efficaces mélangent religion et science. Prenez la dernière mode technologique et assaisonnez-la de nobles causes, d'espérances mystiques, de guérisons plus ou moins imaginaires ; différentes versions de votre secte syncrétique se répandront et l'on vous prêtera des pouvoirs auxquels vous n'aviez même pas songé.

Image : L'aimant. Il est une force d'attraction invisible, et les objets qu'il a attirés deviennent à leur tour magnétiques, attirant à leur tour d'autres éléments à eux : ainsi, le pouvoir magnétique de l'ensemble augmente irrésistiblement. Mais si vous retirez l'aimant, tout s'écroule. Devenez l'aimant, la force invisible qui polarise l'imagination des gens et les tient ensemble. Une fois qu'ils adhèrent à vous, aucune force ne pourra les en arracher.

Autorité : Le charlatan acquiert un grand pouvoir en offrant simplement la possibilité aux hommes de croire ce qu'ils voulaient croire de toute façon […] Les crédules ne peuvent pas garder leurs distances ; ils s'agglomèrent autour du thaumaturge, entrent dans son aura et s'abandonnent à l'illusion avec une lourde solennité, comme du bétail. (Grete de Francesco)

A contrario

Une bonne raison de faire des adeptes est qu'un groupe est souvent plus facile à manipuler qu'un individu, et vous confère beaucoup plus de pouvoir. Il y a pourtant un danger : si le groupe voit clair dans votre jeu, vous vous retrouvez face non pas à un naïf trompé, mais à une foule en colère qui vous brûlera avec autant de fougue qu'elle vous a adoré. Les charlatans frôlaient constamment ce danger ; ils se tenaient en permanence prêts à la fuite au cas où leurs élixirs se révéleraient inefficaces et leurs idées des impostures. S'ils tardaient, ils le payaient de leur vie. En jouant avec la foule, vous jouez avec le feu, et il vous faudra rester sur le qui-vive, sentir la moindre étincelle de doute, démasquer tout ennemi capable de retourner vos zélateurs contre vous. Quand on joue avec l'affectif irrationnel de la masse, on doit savoir s'adapter en un clin d'œil à toutes ses humeurs et à tous ses désirs. Il faut avoir des espions, rester au-dessus de la mêlée et garder ses valises prêtes.

Pour cette raison, il est souvent prudent de ne traiter qu'avec des personnes prises individuellement. Le fait de les isoler de leur milieu habituel peut avoir le même effet que de les mettre en groupe : cela les rend plus réceptives à la suggestion et à l'intimidation. Choisissez bien le crédule à tromper ; s'il finit par voir clair dans votre jeu, il vous sera beaucoup plus facile de lui échapper que d'échapper à une foule.

LOI

28

FAITES PREUVE D'AUDACE

PRINCIPE

Si vous n'êtes pas sûr de l'issue d'une action, ne vous y lancez pas. Vos doutes et vos hésitations entraveraient son exécution. La timidité est dangereuse : mieux vaut faire preuve d'audace. Les erreurs commises par audace sont facilement rectifiées grâce à plus d'audace encore. Tout le monde admire l'audacieux ; personne n'honore le timoré.

Audace et hésitation : parallèle psychologique

L'audace et l'hésitation suscitent des réactions psychologiques très différentes chez la personne que vous avez en face de vous : l'hésitation sème des obstacles sur votre chemin, l'audace les culbute. Une fois que vous aurez compris cela, vous verrez qu'il est essentiel de surmonter votre timidité naturelle et de pratiquer l'audace. Voici les effets les plus marquants de l'audace et de la timidité.

Plus le mensonge est audacieux, mieux c'est. Nous avons tous des faiblesses et nos efforts ne sont jamais parfaits. Mais le fait d'entreprendre une action avec hardiesse a pour effet magique de masquer nos déficiences. Les escrocs savent que plus le mensonge est audacieux, plus il est convaincant. L'effronterie du menteur rend sa fable crédible et détourne l'attention de ses incohérences. Quand vous montez une arnaque ou que vous siégez à la table de négociation, allez encore plus loin que ce que vous aviez projeté. Demandez la lune et vous serez surpris de voir que, souvent, vous l'obtiendrez.

Quand leur proie est tétanisée par la peur, les lions l'encerclent. Les gens ont un sixième sens pour percevoir les faiblesses d'autrui. Si, au cours d'une première rencontre, vous vous montrez prêt à tous les compromis, soumis et docile, vous réveillerez le lion qui sommeille même en ceux qui ne sont pas foncièrement des prédateurs. Tout dépend de la perception que les autres ont de vous : dès lors que l'on vous sent aisément acculé à la défensive, souple et enclin à la négociation, vous serez traité impitoyablement.

L'audace fait peur, elle en impose. Plus on est audacieux, plus on paraît grand et puissant. Si l'on attaque comme le serpent, de façon soudaine, furtive et rapide, on inspire la terreur. En posant un acte audacieux, on crée un précédent : désormais, quand ils auront affaire à vous, les gens seront sur la défensive, ils redouteront votre prochaine attaque.

Il est fatal de marcher au combat à reculons. Si vous agissez sans être totalement sûr de vous, vous mettez des obstacles sur votre chemin. Au moindre problème, vous allez tergiverser, voir des alternatives là où il n'y en a pas et vous créer des ennuis à loisir. C'est en fuyant le chasseur que le lièvre timoré se jette dans le filet.

L'hésitation ouvre des brèches, l'audace les colmate. Plus vous prenez le temps de réfléchir, d'atermoyer, de vous tâter avant d'agir, plus vous en laissez à l'ennemi. Votre hésitation est contagieuse, elle suscite l'embarras, favorise le doute.

L'audace comble de telles brèches. La rapidité de mouvement et l'énergie dans l'action ne laissent à l'adversaire aucune marge de doute ni d'inquiétude. Dans l'art de la séduction, l'hésitation est fatale : elle dévoile vos intentions. L'audace jette dans vos bras l'objet de vos désirs : elle ne lui laisse pas de temps de la réflexion.

LES DEUX AVENTURIERS ET LE TALISMAN

Aucun chemin de fleurs ne conduit à la gloire.
Je n'en veux pour témoin qu'Hercule et ses travaux :
Ce dieu n'a guère de rivaux ;
J'en vois peu dans la Fable, encor moins dans l'Histoire.
En voici pourtant un, que de vieux talismans
Firent chercher fortune au pays des romans.
Il voyageait de compagnie.
Son camarade et lui trouvèrent un poteau
Ayant au haut cet écriteau :
« Seigneur Aventurier, s'il te prend quelque envie
De voir ce que n'a vu nul chevalier errant,
Tu n'as qu'à passer ce torrent ;
Puis, prenant dans tes bras un éléphant de pierre
Que tu verras couché par terre,
Le porter, d'une haleine, au sommet de ce mont
Qui menace les cieux de son superbe front. »
L'un des deux chevaliers saigna du nez. « Si l'onde
Est rapide autant que profonde,
Dit-il, et supposé qu'on la puisse passer,
Pourquoi de l'éléphant s'aller embarrasser ?
Quelle ridicule entreprise !
Le sage l'aura fait par tel art et de guise
Qu'on le pourra porter peut-être quatre pas :
Mais jusqu'au haut du mont, d'une haleine, il n'est pas
Au pouvoir d'un mortel ; à moins que la figure
Ne soit d'un éléphant nain, pygmée, avorton,

L'audace fait sortir du troupeau. L'audace donne de la stature et fait paraître plus grand que nature. Tandis que le timide se fond dans le paysage, l'audacieux polarise l'attention, et l'attention attire le pouvoir. On ne le quitte pas des yeux, curieux de son prochain coup d'éclat.

Respect de la loi, exemple I

En mai 1925, les directeurs des cinq principales entreprises françaises de récupération de métaux ferreux furent conviés à une réunion « officielle » mais « hautement confidentielle » avec un directeur général, représentant du ministère des Postes et Télégraphes. Cette rencontre se tiendrait non pas au ministère mais à l'hôtel de Crillon, le plus bel hôtel de Paris à l'époque.

À leur arrivée, ce fut le fameux directeur général lui-même, M. Lustig, qui les accueillit dans une suite luxueuse du dernier étage. Les industriels ignoraient la raison de cette réunion, mais ils grillaient de curiosité. Après quelques rafraîchissements, le directeur s'expliqua : « Messieurs, dit-il, je vous ai convoqués pour une affaire urgente qui exige le plus grand secret. Le gouvernement envisage de démolir la tour Eiffel. » Les intéressés, stupéfaits, écoutèrent en silence l'exposé du directeur. La Tour, comme cela avait récemment été révélé dans la presse, nécessitait d'importantes réparations. Elle avait été construite pour l'Exposition universelle de 1889 et aurait dû être démontée aussitôt après ; son entretien représentait un lourd fardeau et, en cette période de crise financière, le gouvernement n'en avait pas les moyens. Beaucoup de Parisiens considéraient d'ailleurs la tour Eiffel comme une horreur et seraient ravis d'en être débarrassés. Avec le temps, même les touristes l'oublieraient : elle ne survivrait sur les photographies des cartes postales. « Messieurs, conclut Lustig, vous êtes tous invités à soumissionner. »

Il leur remit des appels d'offres à l'en-tête du ministère, couverts de chiffres, dont, bien sûr, le poids en métal de la Tour. Les industriels ouvraient de grands yeux, supputaient les profits. Puis Lustig les conduisit jusqu'à une limousine qui les emmena à la tour Eiffel. Arborant un badge officiel, il les fit passer en priorité devant la file des touristes et leur fit faire une visite guidée, pimentant sa promenade d'anecdotes amusantes. Après quoi il les remercia et les pria de déposer leurs offres à son hôtel sous quatre jours.

L'un des cinq soumissionnaires, un certain M. P., fut avisé quelques jours plus tard que son offre était retenue. Pour confirmer la vente, il devait se présenter à la suite de l'hôtel dans les quarante-huit heures avec un chèque certifié de 250 000 francs (800 000 euros environ), soit le quart du prix total. À la remise des arrhes, il recevrait un acte officiel de propriété. M. P. était tout excité : son nom allait rester dans l'histoire pour avoir acheté et démoli ce hideux monument. Mais, en arrivant à la suite du Crillon, il se prit à réfléchir. Pourquoi ces entrevues dans un hôtel et non au ministère ? Pourquoi n'avait-il rencontré aucun autre haut fonctionnaire ? Était-ce un canular, une escroquerie ? En écoutant Lustig discuter de la mise en œuvre de la démolition, il hésita et envisagea de se retirer.

Propre à mettre au bout d'un bâton :
Auquel cas, où l'honneur d'une telle aventure ?
On nous veut attraper dedans cette écriture ;
Ce sera quelque énigme à tromper un enfant :
C'est pourquoi je vous laisse avec votre éléphant. »
Le raisonneur parti, l'aventureux se lance,
Les yeux clos, à travers cette eau.
Ni profondeur ni violence
Ne purent l'arrêter ; et, selon l'écriteau,
Il vit son éléphant couché sur l'autre rive.
Il le prend, il l'emporte, au haut du mont arrive,
Rencontre une esplanade, et puis une cité.
Un cri par l'éléphant est aussitôt jeté :
Le peuple aussitôt sort en armes.
Tout autre aventurier, au bruit de ces alarmes,
Aurait fui : celui-ci, loin de tourner le dos,
Veut vendre au moins sa vie, et mourir en héros.
Il fut tout étonné d'ouïr cette cohorte
Le proclamer monarque au lieu de son roi mort.
Il ne se fit prier que de la bonne sorte,
Encor que le fardeau fût, dit-il, un peu fort.
Sixte en disait autant quand on le fit Saint-Père :
(Serait-ce bien une misère
Que d'être Pape ou d'être Roi ?)
On reconnut bientôt son peu de bonne foi.
Fortune aveugle suit aveugle hardiesse.
Le sage quelquefois fait bien d'exécuter
Avant que de donner le temps à la sagesse
D'envisager le fait, et sans la consulter.

Jean de La Fontaine, 1621-1695, fables

Soudain, son interlocuteur changea de sujet et de ton. Il se plaignait de son chiche traitement, de sa femme qui voulait à tout prix un manteau de fourrure, de l'ingratitude de cette mission difficile qui ne lui valait que peu de reconnaissance en haut lieu. M. P. comprit que ce M. Lustig lui imposait un dessous-de-table. Cela le rassura : rien de plus normal, il avait déjà eu affaire à des fonctionnaires corrompus. La confiance était revenue. M. P. lui glissa plusieurs milliers de francs en espèces, puis lui tendit le chèque certifié. En échange, il reçut un dossier complet, dont un impressionnant acte de vente. Il quitta l'hôtel jubilant, rêvant de renommée et de profits vertigineux.

Les jours suivants, tandis que M. P. attendait une lettre du ministère, il commença à se douter que quelque chose n'allait pas. En quelques coups de fil, il sut qu'il n'y avait pas de directeur général du nom de Lustig, ni le moindre projet de raser la tour Eiffel : on l'avait juste soulagé de plus de 250 000 francs !

Lustig avait levé le camp pour Vienne. M. P. ne porta jamais plainte. Humiliation mise à part, cela aurait été pour lui un suicide professionnel.

AGIR SANS CRAINTE DE MANQUER

La crainte de ne pas réussir découvre le faible de celui qui exécute, à son rival. Si, dans la chaleur même de la passion, l'esprit est en suspens, dès que ce premier feu sera passé il se reprochera son imprudence. Toutes les actions qui se font avec doute sont dangereuses, il vaudrait mieux s'en abstenir.

BALTASAR GRACIÁN, 1601-1658, L'HOMME DE COUR, traduit par Amelot de la Houssaie

Interprétation

Si le comte Victor Lustig, ce prodigieux escroc, avait essayé de vendre l'arc de Triomphe, un pont sur la Seine ou la statue de Balzac par Rodin, personne n'aurait marché. Mais le coup de la tour Eiffel était trop énorme, trop impensable pour être soupçonné d'être une escroquerie. D'ailleurs, il était tellement improbable que Lustig revint à Paris six mois plus tard et « revendit » la tour Eiffel à un autre industriel, à un prix plus élevé encore : une somme équivalant à plus d'un million et demi d'euros aujourd'hui !

Une échelle aussi démesurée égare l'œil. Elle distrait, effraie ; c'est tellement énorme qu'on ne peut imaginer une tromperie. Voyez grand, voyez grandiose, laissez libre cours à votre imagination. Si vous sentez que la victime a des soupçons, faites comme l'intrépide Lustig, qui, en sus, demanda un dessous-de-table – et l'obtint ! Outrepassez les bornes du culot, cela coupera court au doute et votre audace aura le dernier mot.

L'HISTOIRE DE HUH SAENG

Dans une humble chaumière de la vallée de Namsan vivait un couple misérable, les époux Huh Saeng. Le mari était claustré depuis sept ans, il ne faisait que lire dans sa chambre glaciale… Un jour, sa femme, tout en larmes, lui dit : « Écoutez, mon ami ! À quoi bon tant lire ? J'ai usé ma jeunesse à faire la lessive et la couture chez les autres, et je n'ai pas même un corsage ou une jupe à me mettre, et voici trois jours que nous ne mangeons pas. J'ai faim et j'ai froid. Je n'en peux plus !… » À ses mots, l'érudit, qui n'était plus un jeune homme, ferma son livre… se leva et… sans un mot, sortit. […] Arrivé dans le centre de la ville, il arrêta un passant : « Dites-moi, l'ami : quel est l'homme le plus riche de la ville ? – Pauvre paysan !

Respect de la loi, exemple II

En 1533, Vassili III, archiduc de Moscovie dans une Russie en voie d'unification, désigna sur son lit de mort son fils Ivan IV, âgé de trois ans, comme successeur. Sa seconde épouse, la jeune Hélène (Elena Glinskaïa), serait régente jusqu'à la majorité d'Ivan. Les grands féodaux, les boyards, se réjouirent secrètement : depuis de longues années, Moscou ne cessait d'empiéter sur leur pouvoir. Avec la mort de Vassili III, un héritier âgé d'à peine trois ans et une jeune femme sur le trône du grand-duché, les boyards rétabliraient leur prestige, prendraient le contrôle de l'État et humilieraient la famille régnante.

Consciente de ces dangers, la jeune Hélène se tourna vers un ami de confiance, le prince Ivan Obolenski, pour l'aider à gouverner. Mais après cinq ans de régence, elle mourut subitement, probablement empoisonnée

par des membres de la famille Chouïski, redoutables entre tous les boyards. Différents clans aristocratiques rivaux prirent alors le contrôle du gouvernement, dont les princes Chouïski, et jetèrent Obolenski en prison où il mourut de faim.

À l'âge de huit ans, Ivan, le prince héritier, était un orphelin méprisé. Quiconque, boyard ou membre de sa famille, s'intéressait à lui, était immédiatement banni ou liquidé. Ivan errait dans le palais, affamé, mal vêtu, dans la crainte perpétuelle d'être assassiné ; souvent il se cachait des Chouïski, qui le rudoyaient chaque fois qu'ils le voyaient. Certains jours, ils le faisaient chercher, le revêtaient d'habits royaux, lui remettaient un sceptre et l'installaient sur le trône, une parodie pour tourner en dérision ses prétentions à la couronne. Puis ils le chassaient. Le petit Ivan était témoin des pires violences. Un soir, les boyards pourchassèrent le métropolite – le chef de l'Église russe – à travers le palais ; celui-ci trouva refuge dans la chambre d'Ivan qui vit avec horreur les Chouïski se ruer dans la pièce, hurler des insultes et passer le dignitaire à tabac.

Ivan avait un ami au palais, le boyard Fédor Vorontsov, qui le consolait et le conseillait. Un jour cependant, tandis que Vorontsov et le nouveau métropolite conféraient dans la salle à manger, plusieurs Chouïski firent irruption, frappèrent Vorontsov et insultèrent le métropolite en déchirant ses vêtements. Puis ils bannirent Vorontsov de Moscou.

Au cours de tous ces événements, Ivan avait gardé un silence total. Les boyards pensèrent que leurs vexations avaient eu l'effet escompté : sous l'effet de la terreur, le jeune garçon était devenu un docile crétin. Ils pouvaient dorénavant l'ignorer, et même le laisser seul. Mais, le soir du 29 décembre 1543, Ivan, âgé de treize ans, convoqua le prince Andreï Chouïski dans sa chambre. Quand le prince arriva dans la pièce, elle était pleine de gardes. Le jeune Ivan leur ordonna d'arrêter Andreï, de le tuer et de jeter son corps aux chiens de la meute. Les jours suivants, Ivan fit arrêter et bannir tous les proches du prince. Surpris par sa soudaine audace, les boyards furent terrifiés par ce jeune homme, le futur Ivan le Terrible, qui avait attendu cinq ans pour lancer cette action rapide et téméraire : celle-ci lui assura le pouvoir pendant des décennies.

Interprétation

Le monde est peuplé de boyards : des hommes qui vous méprisent, craignent votre ambition et s'accrochent jalousement à leurs bribes de pouvoir. À vous d'établir votre autorité et de gagner le respect. Mais au moment où les boyards sentiront votre audace grandir, ils tenteront de vous barrer le passage. Dans une situation analogue, Ivan, lui, se fit discret, ne montrant ni velléités de pouvoir ni ressentiment de leur haine. Il attendit son heure, et, le moment venu, s'assura le soutien des gardes du palais qui en étaient venus à haïr les cruels Chouïski. Puis, avec la rapidité d'un serpent, Ivan désigna sa victime, sans lui laisser le temps de réagir.

En négociant avec un « boyard », vous lui offrez des opportunités de gagner du terrain : un petit compromis est la prise dont il a besoin pour vous écraser. En revanche, un acte hardi et soudain, sans discussion ni

Tu ne connais pas Byôn-ssi, le millionnaire ? On voit d'ici briller les tuiles vernies de sa maison, qui compte douze portails. »
Huh Saeng se dirigea tout droit vers la demeure du négociant. Il entra par la grande porte, ouvrit à la volée la porte du parloir et déclara au maître des lieux : « J'ai besoin d'un capital de dix mille yangs pour monter mon affaire, et je veux que vous me prêtiez cet argent. – Bien, monsieur. Où dois-je faire envoyer cette somme ? – Au marché d'Ansông, aux bons soins d'un courtier.
– C'est entendu, monsieur. Je vais signer un billet à l'ordre de Kim, le plus gros courtier du marché d'Ansông. C'est là que vous pourrez retirer l'argent. – Au revoir, monsieur ! »
Une fois Huh Saeng parti, tous les autres visiteurs présents dans la pièce demandèrent à Byôn-ssi pourquoi il avait donné autant d'argent à un inconnu famélique dont il ne connaissait même pas le nom.
Le négociant répondit avec un grand sourire : « Il était en guenilles, mais il parlait clairement et allait droit au but, sans l'expression de bassesse et de honte qu'ont ceux qui empruntent avec l'intention de ne rien rendre. Soit il est fou, soit il a toute confiance dans l'affaire qu'il a en vue. Mais si j'en juge par son regard indomptable et à sa voix sonore, c'est un homme qui sort de l'ordinaire, remarquablement intelligent et digne

de ma confiance. Il connaît l'argent et il connaît les hommes. L'argent rend souvent l'homme petit, mais quelqu'un comme celui-ci en gagne généralement beaucoup. Et je suis ravi d'avoir aidé un homme exceptionnel à monter une affaire hors pair. »

HA TAE-HUNG, DANS LES COULISSES DES PALAIS ROYAUX DE CORÉE, 1983

avertissement, ne lui laisse aucune chance et assoit votre autorité. Terrifiez les sceptiques et les méprisants, et vous gagnerez la confiance de ceux qui admirent l'audace.

RESPECT DE LA LOI, EXEMPLE III

En 1514, Pietro Aretino – Pierre l'Arétin –, âgé de vingt-deux ans, travaillait comme domestique dans une riche famille romaine. Il avait de grandes ambitions d'écriture, il voulait changer le monde avec sa plume, mais comment un simple laquais pouvait-il caresser de tels rêves ?

Cette année-là, le pape Léon X reçut du roi du Portugal une ambassade chargée de nombreux présents dont le plus encombrant était un éléphant, le premier à entrer dans Rome depuis l'époque impériale. Le souverain pontife se prit d'affection pour l'animal, lui témoigna beaucoup d'attentions et le combla de cadeaux. Mais en dépit de tous ses soins, l'éléphant, appelé Hanno, tomba gravement malade. Le pape convoqua des médecins qui administrèrent à l'éléphant deux cent cinquante kilos de purgatif, mais en vain. L'animal mourut et le pape en fut très chagriné. Pour se consoler, il commanda au grand peintre Raphaël un portrait grandeur nature de l'animal, qui serait placé sur sa tombe, avec l'inscription : « Ce que la nature a pris, Raphaël par son art l'a rendu. »

Les jours suivants circula dans Rome un pamphlet intitulé « Les dernières volontés et le testament de Hanno l'éléphant », qui suscita une hilarité générale : « À mon héritier le cardinal Santa Croce, je lègue mes genoux pour qu'il puisse imiter mes génuflexions… À mon héritier le cardinal Santi Quattro, je donne mes mâchoires pour qu'il puisse mieux dévorer les biens du Christ… À mon héritier le cardinal Médicis, je donne mes oreilles pour qu'il puisse entendre tout ce qui se dit… » Quant au cardinal Grassi, qui avait une réputation de débauche, l'éléphant lui léguait la partie appropriée de son anatomie.

Monsieur, dont le caractère dominant était d'avoir toujours peur et défiance, était de tous ceux que j'aie jamais vus le plus capable de donner dans tous les faux pas, à force de les craindre tous : il était en cela semblable au lièvre […] L'irrésolution de Monsieur était d'une espèce toute particulière. Elle l'empêchait souvent d'agir quand il était le plus nécessaire d'agir, et elle le faisait quelquefois agir quand il était le plus nécessaire de ne point agir.

CARDINAL DE RETZ, 1613-1679, MÉMOIRES

Le pamphlet, anonyme, poursuivait dans le même style, n'épargnant aucune personnalité de la ville, pas même le pape. Chacun était touché au point le plus sensible. Le texte se terminait ainsi : « Veillez à faire d'Aretino votre ami / Parce qu'il n'est pas bon de l'avoir pour ennemi. / Ses mots à eux seuls peuvent détruire le grand pape / Que Dieu vous garde tous de sa langue acérée. »

Interprétation

Avec un seul libelle, l'Arétin, fils d'un pauvre cordonnier et d'une servante, devint célèbre. Tout le monde à Rome voulut savoir qui était cet audacieux pamphlétaire. Même le pape, amusé par sa témérité, le fit rechercher et le prit à son service. Au fil des ans, il fut surnommé le « fléau des princes », et tous les grands de ce monde, du roi de France à l'empereur Charles Quint, apprirent à le respecter et à le craindre.

La stratégie de l'Arétin est simple : quand on est petit et inconnu comme David, il faut trouver un Goliath à attaquer. Plus la cible est éminente, plus on attire l'attention. Plus l'attaque est hardie, plus on se

distingue de la foule et plus on se fait admirer. Beaucoup ont des idées pleines d'audace mais n'ont pas le courage de les exprimer. Dites tout haut ce que le public pense tout bas : ce qui est dans l'air du temps a beaucoup d'impact. Recherchez la cible la plus en vue possible et tirez votre coup le plus hardi. Le monde se réjouira du spectacle et honorera l'opprimé – vous – en lui offrant gloire et pouvoir.

Les clefs du pouvoir

La plupart des gens sont timorés. Ils souhaitent éviter les tensions et les conflits et veulent être aimés de tous. S'ils sont capables de concevoir une action audacieuse, ils la réalisent rarement, terrifiés qu'ils sont par ses conséquences possibles, par le qu'en dira t'on, par l'hostilité qui risquerait de se déchaîner contre eux.

On peut invoquer des préoccupations altruistes, le désir de ne pas blesser ou offenser les autres ; en fait, c'est le contraire : la timidité est un signe de narcissisme, un souci de l'image que les autres perçoivent de nous. L'audace, à l'inverse, est un mouvement d'extraversion. Elle met les gens à l'aise parce qu'elle est moins centrée sur elle-même et moins réprimée.

C'est particulièrement évident dans le phénomène de la séduction. Tous les grands séducteurs réussissent grâce à leur effronterie. L'audace de Casanova ne se manifestait pas par une cour osée ni des déclarations fougueuses destinées à flatter la femme qu'il désirait, mais par son habileté à la convaincre de sa totale dévotion, à lui faire croire qu'il ferait n'importe quoi pour elle, fût-ce au péril de sa vie, ce qu'il fit effectivement plusieurs fois. La femme à laquelle il prodiguait toute son attention comprenait qu'il n'avait rien à lui cacher. C'était infiniment plus flatteur que des compliments. À aucun moment, il ne faisait preuve d'hésitation ou de doute, tout bonnement parce qu'il n'en avait jamais.

Lorsque quelqu'un vous fait la cour, une grande partie du frisson est dû au fait que vous vous sentez emporté dans un tourbillon, momentanément hors de vous-même, délivré des doutes qui habituellement jalonnent votre vie. À partir du moment où le séducteur hésite, le charme est rompu parce que vous devenez conscient du processus, de ses efforts délibérés pour séduire, de sa timidité. L'audace, elle, canalise l'attention vers l'extérieur et garde l'illusion vivante. Elle n'induit jamais la maladresse ou l'embarras. C'est pourquoi on admire les audacieux, on aime les côtoyer ; leur assurance est contagieuse et nous tire hors de notre morosité intérieure et de nos réflexions.

Peu de gens naissent audacieux. Même Napoléon dut le devenir sur le champ de bataille, où c'était une question de vie ou de mort. Dans les cercles mondains, il était gauche et timide. Mais il surmonta ce handicap et pratiqua l'audace dans chaque domaine de sa vie parce qu'il avait compris son immense pouvoir : l'audace, littéralement, grandit un homme, même petit de taille comme lui. Quant à Ivan le Terrible, un seul geste hardi fit d'un jeune garçon sans défense un jeune homme redoutable qui imposa son pouvoir de vie et mort.

L'enfant et l'ortie

Un enfant qui jouait dehors fut un jour piqué par une ortie. Il retourna en courant près de sa mère. Il avait à peine effleuré cette méchante herbe, se plaignit-il, et elle l'avait piqué. « C'est parce que tu l'as seulement touchée, mon enfant, expliqua la mère. La prochaine fois que tu trouves une ortie, saisis-la à pleine main, et elle ne te fera aucun mal. » Tout ce qu'on fait, il faut le faire avec décision.

Ésope, vi^e siècle av. J.-C., Fables

Comment vaincre en amour

Mais celles qui vous touchent, je l'ai remarqué, vous rendent timide : cette qualité pourroit séduire une bourgeoise ; il faut attaquer le cœur d'une femme du monde avec d'autres armes […] Je vous le dis de la part des femmes ; il y en a guères parmi nous qui n'aiment mieux être un peu brusquées que trop ménagées. Les hommes manquent plus de cœur par leur maladresse que la vertu n'en sauve. Plus un amant nous montre de timidité, plus il intéresse notre fierté à lui en inspirer : plus il a d'égards pour notre résistance, plus nous exigeons de respect. On vous diroit volontiers : Eh ! Par pitié pour nous, ne nous supposez

pas tant de vertu ! Vous allez nous mettre dans la nécessité de ne pas en manquer [...] Nous ne cherchons qu'à nous dissimuler que nous avons consenti de nous laisser aimer ; mettez une femme en situation de se dire qu'elle n'a cédé qu'à une espèce de violence, ou de surprise ; persuadez-la que vous ne la mésestimerez point et je vous réponds de son cœur [...] Un peu plus de hardiesse de votre part vous mettroit à votre aise tous les deux. Souvenez-vous de ce que vous disoit dernièrement Monsieur de la Rochefoucauld : « Un honnête homme peut être amoureux comme un fou, mais jamais il ne doit, ni ne peut l'être comme un sot. »

Ninon de Lenclos, 1620-1705, lettres au marquis de Sévigné

Développez votre audace, cela vous sera souvent utile. Le meilleur terrain d'exercice est le monde délicat de la négociation, en particulier lorsqu'on vous demande d'estimer votre propre valeur. Bien souvent, on se dénigre en exigeant trop peu. Lorsque Christophe Colomb proposa à la cour d'Espagne de financer son voyage vers les Indes, il fit aussi la demande incroyablement hardie d'être nommé « grand amiral de le mer Océane ». La cour accepta. Il reçut ce qu'il avait demandé : être traité avec respect. Henry Kissinger savait lui aussi qu'à la table de négociation il vaut mieux imposer d'emblée des conditions hardies que des demi-mesures. Placez donc votre barre assez haut, puis, comme le comte Lustig, montez-la d'un cran encore.

Comprenez bien ceci : si l'audace n'est pas naturelle, la timidité ne l'est pas non plus. C'est une habitude acquise qui résulte d'un désir d'éviter le conflit. Si la timidité vous a en son pouvoir, déracinez-la. Vos craintes des conséquences d'un acte hardi sont disproportionnées par rapport à la réalité – celles de la timidité sont pires encore. C'est au détriment de votre valeur et cela vous fait entrer dans un cercle vicieux de doutes et de catastrophes. Souvenez-vous : il est facile de masquer les problèmes entraînés par un acte audacieux, parfois même par une audace plus grande encore.

Image : Le lion et le lièvre. Le lion ne laisse rien au hasard : ses mouvements sont fulgurants, ses mâchoires impitoyables. Le timide lièvre tente à tout prix d'échapper au danger, mais, dans sa hâte de fuir et de battre en retraite, il tombe dans les pièges et se jette droit dans la gueule de son prédateur.

Autorité : Je juge certes ceci : qu'il est meilleur d'être impétueux que circonspect, car la fortune est femme, et il est nécessaire, à qui veut la soumettre, de la battre et la rudoyer. Et l'on voit qu'elle se laisse plutôt vaincre par ceux-là que par ceux qui procèdent avec froideur. Et c'est pourquoi toujours, en tant que femme, elle est amie des jeunes, parce qu'ils sont moins circonspects, plus hardis et avec plus d'audace la commandent. (Nicolas Machiavel, 1469-1527, *Le Prince*, traduit par Jean-Vincent Périès)

A contrario

L'audace ne constitue pas une stratégie en soi. C'est un instrument tactique que l'on doit utiliser au bon moment. Planifiez et réfléchissez, que l'exploit audacieux ne soit que le couronnement décisif de votre action. En d'autres termes, puisque l'audace est le fruit d'un apprentissage, c'est aussi un talent que vous devez apprendre à maîtriser et à utiliser à bon escient. Tracer sa route armé de sa seule audace serait épuisant, et fatal. Vous offenseriez trop de monde – voyez ceux qui n'ont su la contrôler. Ainsi Lola Montez : son intrépidité lui fit remporter des triomphes, comme de séduire le roi de Bavière. Mais ses excès lui valurent aussi de grands échecs, en Bavière, en Angleterre, partout où elle séjourna, pour enfin lui faire passer les bornes de la cruauté, puis de la folie. Ivan le Terrible, de même : comme l'audace lui avait réussi, il en fit usage tout au long de sa vie, aveuglément, jusqu'à la violence et au sadisme.

La timidité n'a pas sa place dans le domaine du pouvoir ; cependant, il peut être utile de savoir la feindre. Ce n'est plus alors de la timidité, mais une arme offensive : vous trompez les gens pour les attaquer d'autant plus hardiment plus tard.

LOI

29

SUIVEZ UN PLAN PRÉCIS JUSQU'AU BUT FINAL

PRINCIPE

Tout est dans le dénouement. Prévoyez toutes les étapes qui y mènent en tenant compte de leurs éventuelles conséquences, des obstacles qui risquent de surgir et des revers de fortune qui pourraient anéantir vos efforts. En planifiant votre action jusqu'au bout, vous ne serez pas pris au dépourvu et vous saurez quand vous arrêter. Guidez la chance avec doigté et mettez-la de votre côté en faisant preuve d'une vision à long terme.

Violation de la loi

En 1510, un navire appareilla de l'île d'Hispaniola (aujourd'hui partagée entre Haïti et la République dominicaine) et mit le cap sur le Venezuela afin de lever le blocus d'une colonie espagnole assiégée. Une fois au large, un passager clandestin surgit de la soute : Vasco Núñez de Balboa, noble espagnol venu dans le Nouveau Monde à la recherche d'or ; très endetté, il avait ainsi échappé à ses créanciers.

Balboa était obsédé par l'or depuis que Christophe Colomb avait rapporté en Espagne des nouvelles d'un pays fabuleux et encore inconnu, l'Eldorado. Balboa avait aussitôt décidé de se lancer à sa recherche ; il serait le premier à le découvrir grâce à son audace et à sa ténacité. Maintenant qu'il était libéré de ses créanciers, rien ne l'arrêterait.

Malheureusement, l'armateur du navire, un riche juriste du nom de Francisco Fernández de Enciso, se mit en rage contre passager clandestin et ordonna de le débarquer sur la première île venue. Sur ce, avant même d'avoir aperçu la moindre terre, Enciso apprit que la colonie qu'il était parti secourir avait été abandonnée. La chance souriait à Balboa. Il raconta aux marins ses précédents voyages à Panamá et les rumeurs qu'il y courait : il y aurait là-bas de l'or. Les marins alléchés à cette perspective convainquirent Enciso d'épargner la vie de Balboa et d'aller établir une colonie à Panamá. Ils y furent quelques semaines plus tard, et nommèrent leur nouvelle colonie Darien.

Le premier gouverneur de Darien fut Enciso, mais Balboa n'était pas homme à se laisser ravir la vedette. Il fomenta une mutinerie et se déclara gouverneur à sa place. Craignant pour sa vie, Enciso s'enfuit en Espagne. Quelques mois plus tard, la Couronne espagnole envoya le nouveau gouverneur officiel de Darien, mais celui-ci fut expulsé. Pendant son voyage de retour vers l'Espagne, l'homme se noya. Cette noyade était accidentelle, mais, selon la loi espagnole, Balboa avait assassiné le gouverneur et usurpé son poste.

La hardiesse de Balboa l'avait déjà tiré de bien mauvais pas, mais désormais ses espoirs de richesse et de gloire semblaient anéantis. Pour revendiquer l'Eldorado, s'il le découvrait, il avait besoin d'un mandat du roi d'Espagne. Il ne l'obtiendrait jamais tant qu'il demeurerait hors la loi. Il n'y avait qu'une seule solution. Les Indiens de Panamá avaient révélé à Balboa que cette partie de l'Amérique n'était qu'un isthme ; en longeant la côte ouest vers le sud, il atteindrait un fabuleux pays, appelé quelque chose comme « Biru », où, d'après eux, se trouvait de l'or à profusion. Balboa résolut donc de traverser les dangereuses jungles de Panamá et de devenir le premier Européen à tremper les pieds dans le nouvel océan. De là, il ferait route vers l'Eldorado. S'il le faisait au nom de l'Espagne, il obtiendrait la gratitude éternelle du roi et assurerait sa propre sécurité, à condition d'agir avant que les autorités espagnoles ne viennent l'arrêter.

En 1513, Balboa se mit en chemin avec 190 soldats. L'isthme mesure à cet endroit quelque cent cinquante kilomètres de large ; à mi-chemin, il ne lui restait que soixante hommes, les autres avaient succombé aux parasites, aux pluies, aux fièvres. Finalement, du haut d'une montagne, Balboa

Celui qui ne prévoit les choses lointaines s'expose à des malheurs.

Carl von Clausewitz, 1780-1831, *La Théorie de la grande guerre*, traduit par le lieutenant-colonel de Vatry

Les grenouilles

Les Grenouilles virent dans le fort de l'été leurs marais à sec. « Où nous retirerons-nous ? s'écrièrent-elles alors. – Dans ce puits que vous voyez tout proche de vous, dit une des plus jeunes. – L'eau l'emplit jusqu'à deux doigts du bord ; ainsi, il nous sera très-aisé d'y entrer. – Fort bien, répliqua une des plus vieilles ; mais quand l'eau viendra à baisser, et que nous nous trouverons au fond de ce puits, à vingt pieds au moins de son ouverture, en sortirions-nous aussi aisément que nous y serons entrées ? »

Ésope, VIe siècle av. J.-C., *Fables*, traduit par Émile Chambry

contempla l'océan Pacifique. Quelques jours plus tard, revêtu de son armure, portant la bannière de Castille, il en revendiquait les eaux, les terres et les îles au nom de la couronne d'Espagne.

Il faut considérer la fin de toutes choses, et voir quelle en sera l'issue ; car il arrive que Dieu, après avoir fait entrevoir la félicité à quelques hommes, la détruit souvent radicalement.

HÉRODOTE, Ve SIÈCLE AV. J.-C., HISTOIRE, traduit par Pierre-Henri Larcher

Les Indiens de la région accueillirent Balboa avec de l'or, des bijoux et des perles comme jamais il n'en avait vu. Quand il demanda d'où provenaient ces trésors, ils désignèrent le sud, le pays des Incas. Or Balboa n'avait plus qu'une poignée de soldats. Il décida donc de retourner à Darien, d'envoyer les bijoux et l'or en Espagne comme preuve de sa bonne volonté, en échange d'une grande armée pour l'aider à conquérir l'Eldorado.

Lorsque parvint en Espagne la nouvelle de l'audacieuse expédition de Balboa, de la découverte de l'océan Occidental et du projet de conquête de l'Eldorado, le hors-la-loi devint un héros. Il fut immédiatement proclamé gouverneur de cette nouvelle terre. Cependant, avant que le roi et la reine ne reçoivent la nouvelle de sa découverte, ils avaient déjà envoyé aux trousses de Balboa une escadre de douze navires sous le commandement d'un certain Pedro Arias Dávila, dit Pedrarias, avec ordre de l'arrêter pour meurtre et de prendre le commandement de la colonie. Quand Pedrarias fut à Panamá, il apprit que Balboa avait été réhabilité et qu'il devrait exercer le commandement avec l'ancien fugitif.

LE ROI, LE SOUFI ET LE CHIRURGIEN

Dans l'antique royaume de Tartarie, le roi se promenait un jour avec quelques nobles. Ils rencontrèrent au bord de la route un abdal, c'est-à-dire un soufi itinérant, qui cria : « À celui qui me donne cent dinars, je donnerai un bon conseil. » Le roi s'arrêta et dit : « Abdal, quel est ce bon conseil que tu donneras en échange de cent dinars ? – Seigneur, répondit l'abdal, ordonne que cette somme me soit donnée et je te le dirais sur-le-champ. » Le roi fit ainsi, espérant quelque chose d'extraordinaire. Le derviche lui dit : « Voici mon conseil : ne te lance jamais dans quoi que ce soit sans avoir réfléchi à la façon dont les choses se termineraient. » Les nobles et toutes les personnes présentes s'esclaffèrent : l'abdal avait eu raison de se faire payer d'avance. Mais le roi dit : « Il n'y a

De son côté, Balboa était partagé. L'or était son rêve, l'Eldorado son unique but ; il avait maintes fois risqué sa vie pour l'atteindre, et l'idée de laisser une part de richesse et de gloire à un nouveau venu lui était insupportable. Il découvrit bientôt que Pedrarias était aussi jaloux que lui, amer et mécontent de la situation. Une fois encore, la seule solution pour Balboa était de prendre l'initiative : il retraverserait la jungle avec une armée plus grande, dotée de tout ce qu'il fallait pour construire des bateaux. Une fois sur la côte pacifique, il bâtirait une armada et partirait à la conquête des Incas. Pedrarias accepta ce plan, peut-être parce qu'il le jugeait irréalisable. Des centaines d'hommes moururent pendant cette seconde expédition, le bois qu'ils transportaient pourrit sous les pluies torrentielles. Balboa, comme d'habitude, ne se découragea pas : aucune puissance au monde ne pouvait contrecarrer son projet ; en arrivant sur la côte pacifique, il fit couper des arbres. Mais les hommes qui lui restaient étaient trop peu nombreux et trop affaiblis pour monter une armée d'invasion : Balboa dut retourner à Darien.

Pedrarias avait de toute façon rappelé Balboa, sous prétexte de discuter d'un nouveau plan. Arrivé aux abords de la colonie, l'explorateur tomba sur Francisco Pizarro, un camarade de vieille date qui avait participé à sa première traversée de l'isthme. C'était un piège : à la tête d'une centaine de soldats, Pizarro encercla son ancien ami, l'arrêta et l'envoya à Pedrarias, qui l'accusa de rébellion. Quelques jours plus tard, la tête de Balboa tombait dans un panier avec celles de ses amis les plus fidèles. Et quelques années plus tard, Pizarro conquit le Pérou et les exploits de Balboa furent oubliés.

Interprétation

La plupart des hommes écoutent leur cœur et non leur tête. Leurs plans sont vagues et, en cas d'obstacles, ils improvisent. Mais l'improvisation ne

mène que jusqu'à la prochaine crise, elle ne remplace ni la réflexion ni la planification de chaque étape jusqu'au dénouement.

Balboa avait un rêve de gloire et de richesse, et seulement un vague plan pour y arriver. Ses prouesses et sa découverte du Pacifique sont depuis longtemps oubliées parce qu'il a commis le péché le plus grave dans le monde du pouvoir : il s'est éloigné, laissant les autres toute latitude de prendre sa place. Un véritable homme de pouvoir aurait eu la prudence de prévoir les dangers : les rivaux désireux de partager ses conquêtes, les vautours attirés par son or. Balboa aurait dû garder pour lui le secret des Incas jusqu'à la conquête du Pérou. C'est seulement ainsi qu'il aurait assuré sa prospérité… et gardé la vie. Un véritable homme de pouvoir aurait eu la prudence de tuer un rival tel que Pedrarias ou de le faire emprisonner, de prendre le contrôle de son armée et de s'en servir pour la conquête du Pérou. Mais Balboa réagissait au coup par coup, impulsivement, sans réfléchir.

Quel est l'intérêt de nourrir le plus beau rêve du monde si les autres vous en volent les bénéfices et la gloire ? Ne vous embarquez jamais dans quelque vague chimère : planifiez toutes les étapes de votre action jusqu'à son dénouement.

Respect de la loi

En 1863, sur l'échiquier des pouvoirs en Europe, les principaux acteurs étaient l'Angleterre, la France et l'Autriche. La Prusse n'était que l'un des États allemands vaguement alliés au sein de la Confédération germanique. L'Autriche, membre dominant, s'était assurée que les autres restaient faibles, divisés et soumis. Or Bismarck, alors Premier ministre et ministre des Affaires étrangères de la Prusse, rêvait pour son pays d'un plus grand destin que celui de rester le laquais de l'Autriche.

Voici comment Bismarck mena le jeu. Son premier coup fut de faire la guerre au faible Danemark dans le but de récupérer les anciennes terres prussiennes du Schleswig-Holstein ; ce fut la guerre des Duchés. Il savait que les tentatives d'indépendance prussienne inquiéteraient la France et l'Angleterre, aussi mit-il l'Autriche de son côté en affirmant que s'il récupérait le Schleswig-Holstein ce serait pour le bénéfice de Vienne. Une fois la guerre décidée, Bismarck exigea de l'Autriche qu'elle laisse la Prusse gérer les terres nouvellement conquises. Bien sûr, cela ne plut guère aux Autrichiens, qui acceptèrent néanmoins un compromis : ils laissèrent à la Prusse le Schleswig, puis, un an plus tard, ils lui vendirent le Holstein. Le monde sut alors que la Prusse était l'étoile montante et que l'Autriche allait vers son déclin.

L'action suivante de Bismarck fut la plus audacieuse : en 1866, il convainquit le roi Guillaume de Prusse de quitter la Confédération germanique, ce qui équivalait à déclarer la guerre à l'Autriche. L'épouse du roi, la reine Augusta, son fils le prince héritier et les princes des autres royaumes allemands s'opposèrent avec véhémence à cette guerre. Mais Bismarck ne se laissa pas démonter et réussit à faire éclater le conflit ;

pas matière à rire dans le conseil que cet abdal m'a donné. Nul n'ignore qu'il faut bien réfléchir avant de faire quoi que ce soit. Mais chaque jour, nous commettons l'erreur de l'oublier, et les conséquences en sont funestes. Donc, je tiens le conseil de ce derviche pour très précieux. » Le roi décida de garder ce conseil toujours présent à son esprit et le fit graver en lettres d'or sur les murs de son palais et même sur une coupe en argent. Peu après, un conjuré décida de tuer le roi. Il soudoya le chirurgien du roi en lui promettant le poste de premier ministre s'il plantait dans le bras du roi un bistouri empoisonné. Quand vint l'heure de la saignée du roi, on plaça sous son bras la coupe d'argent pour recueillir le sang. Soudain, le chirurgien déchiffra les mots qui y étaient écrits : « Ne te lance jamais dans quoi que ce soit sans avoir réfléchi à la façon dont les choses se termineraient. » Il comprit que si le conjuré montait sur le trône, il ferait certainement décapiter tout de suite le chirurgien, pour se délier de sa promesse. Le roi, observant que le chirurgien tremblait, lui demanda ce qu'il avait. Et l'homme avoua toute la vérité, sans plus tarder. Le conjuré fut arrêté et le roi le montra à tous les gens qui avaient ri du conseil de l'abdal : « Et maintenant, est-ce que vous riez encore ? »

Idries Shah,
La Caravane des rêves,
1968

l'armée prussienne, bien supérieure, vainquit les Autrichiens. Le roi et ses généraux voulaient marcher sur Vienne et conquérir le plus de territoire autrichien possible, mais Bismarck les arrêta : il était maintenant du côté de la paix. Il fut ainsi capable de conclure avec l'Autriche un traité garantissant à la Prusse et aux autres États allemands une totale autonomie. Bismarck avait réussi à faire de la Prusse la puissance dominante de l'Allemagne : elle se retrouva ainsi à la tête de la nouvelle Confédération d'Allemagne du Nord.

Qui demande l'avenir aux diseurs de bonne aventure fait abstraction sans le vouloir des intuitions mille fois plus exactes que tout ce que les charlatans ont à raconter.

WALTER BENJAMIN, 1892-1940

Les Français et les Britanniques virent dès lors en Bismarck un nouvel Attila et craignirent qu'il n'eût des vues sur toute l'Europe. Une fois engagé sur le chemin de la conquête, nul ne pouvait dire où il s'arrêterait. Et en effet, quatre ans plus tard, Bismarck suscita la guerre contre la France. Tout d'abord, il parut donner son accord à l'annexion de la Belgique par la France puis, au dernier moment, changea d'avis. Jouant au chat et à la souris, il indisposa l'empereur des Français, Napoléon III, et incita son propre roi à la guerre contre la France. Ce ne fut une surprise pour personne lorsque la guerre éclata, en 1870. La nouvelle Confédération germanique se rangea avec enthousiasme aux côtés de la Prusse et, une fois encore, la machine de guerre prussienne et ses alliés écrasèrent l'ennemi en quelques mois. Bismarck s'opposait à l'annexion de terres françaises, mais les généraux le convainquirent que l'Alsace-Lorraine devait faire partie de la Confédération.

Maintenant, tout le monde en Europe craignait le monstre prussien conduit par Bismarck, le « chancelier de fer ». Et effectivement, un an plus tard, Bismarck fondait l'Empire allemand : le roi de Prusse fut acclamé empereur, et Bismarck était son prince. Mais il se passa alors un phénomène étrange : Bismarck refusa désormais de s'engager dans d'autres guerres. Parmi les puissances européennes qui se lançaient à la conquête de colonies, l'Allemagne se montra la moins ambitieuse. Le chancelier Bismarck ne convoitait pas davantage de territoires pour l'Allemagne, il voulait la sécurité. Jusqu'à la fin de sa vie, il se battit pour la paix en Europe. Tous pensèrent qu'il avait changé, qu'il s'était amolli au fil des ans. Nul ne comprit qu'il avait atteint le but qu'il s'était fixé.

Interprétation

La raison pour laquelle la plupart des conquérants ne savent pas s'arrêter, c'est qu'ils n'ont pas de but précis. À peine la victoire est-elle acquise, qu'ils en veulent une autre. S'arrêter – parvenir à un objectif et s'y tenir – est presque surhumain ; pourtant, rien n'est plus indispensable au maintien du pouvoir. La personne qui va de triomphe en triomphe suscite une hostilité qui conduit inévitablement au déclin. La seule solution est de planifier à long terme. De prévoir l'avenir avec autant de clarté que les dieux de l'Olympe, qui, à travers les nuages, voient la finalité de toute chose.

Dès le début de sa carrière, Bismarck n'avait qu'un but : créer un État allemand indépendant dominé par la Prusse. Il fit la guerre au Danemark non pour conquérir des territoires mais pour réveiller le nationalisme prussien et unifier le pays. Il ne déclara la guerre à l'Autriche que pour obtenir

l'indépendance prussienne : c'est pourquoi il refusa de faire main basse sur des territoires autrichiens. Et il ne fomenta une guerre contre la France que pour liguer les royaumes allemands contre un ennemi commun et préparer l'avènement de l'unité allemande.

Une fois ce but atteint, Bismarck s'arrêta. Il ne laissa pas le triomphe lui monter à la tête, n'écouta jamais les sirènes qui l'auraient fait aller trop loin. Il tenait fermement les rênes, et chaque fois que les généraux, le roi et le peuple prussien exigeaient de nouvelles conquêtes, il refusait. Rien ne devait gâter la beauté de sa création, certainement pas l'euphorie factice qui poussait son entourage à vouloir outrepasser le résultat qu'il avait si soigneusement planifié.

Gouverner, c'est prévoir.

Émile de Girardin (1806-1881)

Les clefs du pouvoir

Dans la mythologie grecque, les dieux sont censés connaître l'avenir dans ses moindres détails. Les hommes, eux, victimes du destin, piégés dans le présent et dans leurs émotions, ne perçoivent que les dangers immédiats. Les héros, comme Ulysse, sont capables de porter leurs regards au-delà du présent et de planifier plusieurs étapes à l'avance ; ils semblent défier le destin, et presque égaler les dieux par leur capacité à déterminer l'avenir. Cette symbolique est encore valable aujourd'hui : ceux qui réfléchissent à long terme et mènent patiemment leurs projets à bien semblent dotés d'un pouvoir divin.

La plupart des gens sont trop prisonniers de l'instant présent pour prévoir l'avenir ; le pouvoir appartient à ceux qui ont la capacité d'ignorer les dangers et de différer le plaisir. L'homme ordinaire a naturellement tendance à réagir sur l'instant ; l'homme de pouvoir, en revanche, s'est entraîné à prendre du recul, à imaginer ce qui se profile de plus grand au-delà de sa vision immédiate. Les gens se croient conscients de l'avenir, capables de projets et de calculs précis. Habituellement, ils se trompent : en réalité, ils ne font que succomber à leurs désirs, à ce qu'ils voudraient que le futur soit. Leurs plans sont vagues, échafaudés sur leur chimère plus que sur la réalité de leur vie. Ils se figurent avoir tout prévu alors qu'ils ne se focalisent que sur l'heureux dénouement et se laissent aveugler par la force de leur convoitise.

En 415 av. J.-C., les Grecs attaquèrent la Sicile, croyant que l'expédition leur apporterait richesses et pouvoir et mettrait un terme glorieux à la guerre du Péloponnèse, qui durait depuis seize ans. Ils ne tinrent pas compte des dangers d'une invasion si loin de leurs bases ; ils n'avaient prévu ni que les Siciliens, pour défendre leur sol, combattraient avec l'énergie du désespoir, ni que tous les ennemis des Athéniens s'allieraient, ni que la guerre s'étendrait à plusieurs fronts, épuisant leurs forces. L'expédition sicilienne fut un désastre total qui entraîna la destruction d'une des plus grandes civilisations de tous les temps. Les Athéniens

s'étaient lancés vers ce désastre avec le cœur et non avec l'esprit. Ils n'avaient prévu que de se couvrir de gloire, non d'affronter les dangers qui allaient surgir.

Le cardinal de Retz, homme d'État français du XVIIe siècle, se targuait de bien connaître le cœur de l'homme, comment il conçoit ses projets et pourquoi il échoue si souvent. En 1651, le cardinal fomenta une rébellion contre le trône de France ; le jeune roi Louis XIV et sa cour quittèrent précipitamment Paris et s'installèrent hors de la capitale. La présence du roi si près du cœur de la révolution avait été un fardeau énorme pour les insurgés qui poussèrent un soupir de soulagement. Ce fut pourtant la cause de leur chute car l'éloignement donnait au roi une plus grande marge de manœuvre. « Le présent, écrivit plus tard le cardinal de Retz, touche toujours, sans comparaison, davantage les âmes faibles que l'avenir même le plus proche. »

Si l'on était plus attentif aux dangers éloignés dès qu'ils se dessinent, combien d'erreurs seraient évitées ! Combien de projets abandonnerait-on instantanément si l'on réalisait que l'on est en train d'esquiver une embûche mineure pour aller de Charybde en Scylla ! Une grande part du pouvoir réside non pas dans ce que l'on fait mais dans ce que l'on ne fait pas : les actes irréfléchis et stupides à éviter pour ne pas se jeter dans la gueule du loup. Établissez à l'avance un plan d'action détaillé ; posez-vous les bonnes questions pour sortir du flou. Quels seront les dommages collatéraux ? Vais-je me faire de nouveaux ennemis ? Quelqu'un ramassera-t-il les marrons que j'ai sortis du feu ? Les dénouements malheureux sont plus courants que les triomphes : ne vous laissez pas obnubiler par l'issue glorieuse que vous imaginez.

Les élections françaises de 1848 opposaient Louis-Adolphe Thiers, l'homme de l'ordre, et le général Louis Eugène Cavaignac, l'agitateur de droite. Quand Thiers réalisa qu'il était à la traîne dans cette course, dont l'enjeu était de taille, il chercha désespérément une solution. Il décida de s'allier à Louis Bonaparte, petit-neveu de Napoléon et député au Parlement. Ce brave homme était un peu niais mais son nom seul pouvait le faire élire dans un pays en quête d'un dirigeant à poigne. Thiers le voyait comme une marionnette dont il se débarrasserait en deux temps, trois mouvements. La première partie du plan marcha à la perfection : Louis Bonaparte fut élu à une large majorité. Hélas, Thiers n'avait pas prévu un fait tout simple : ce nigaud était un ambitieux. Trois ans plus tard, il dissolvait le Parlement et se proclamait empereur. Il gouverna dix-huit années – une éternité pour Thiers et son parti.

Seul le dénouement compte. C'est à l'issue de l'action que l'on sait qui obtient la gloire, l'argent, les honneurs. Votre but doit être clair comme de l'eau de roche et vous devez le garder constamment en mémoire. Vous devez aussi prévoir comment vous allez échapper aux vautours qui tournent au-dessus de votre tête, prêts à se repaître de votre carcasse. Et anticiper toutes les crises éventuelles. Bismarck surmonta ces dangers parce qu'il avait tout planifié jusqu'au bout, que rien ne le fit dévier de sa ligne de conduite et qu'il ne laissa jamais les autres lui ravir la gloire. Une fois qu'il

eut atteint le but fixé, il se retira dans sa carapace comme une tortue, montrant une maîtrise de soi parfaite.

Si vous projetez plusieurs étapes à l'avance et que vous respectez un plan précis de toutes vos actions jusqu'à la fin, vous êtes moins soumis à vos émotions et à la tentation d'improviser. Votre clarté de vue vous évite l'anxiété et le flou, les principaux obstacles au succès. « *Gli occhi alla meta, ed un passo alla volta* » : « Les yeux fixés sur le but, et un pas à la fois » (proverbe italien).

Image :
Les dieux
de l'Olympe.
Observant les actions
humaines du haut de leur
nuage, ils voient par quoi se
concluront les grands rêves qui
mènent au désastre et à la tragédie.
Ils rient de notre incapacité à dépasser l'ins-
tant présent et se moquent de nos erreurs.

Autorité : De combien il est plus aysé de n'y entrer pas que d'en sortir ! Or il fault procéder au rebours du roseau, qui produict une longue tige et droicte, de la première venue ; mais aprez, comme s'il s'estoit alanguy et mis hors d'haleine, il vient à faire des nœuds fréquents et esprez, comme des payses qui monstrent qu'il n'a plus cette première vigueur et constance : il fault plustost commencer bellement et froidement, et garder son haleine et ses vigoreux eslans au fort et perfection de la besongne. Nous guidons les affaires, en leurs commencements, et les tenons à nostre mercy ; mais par aprez, quand ils sont esblranlez, ce sont eulx qui nous guident et emportent, et avons à les suyvre. (Montaigne, 1533-1592, *Essais*)

A contrario

C'est un cliché de stratège que de dire qu'un plan doit comprendre des alternatives et garder une certaine souplesse. Certes ! Si vous verrouillez votre plan, vous serez incapable de gérer de brusques revers de fortune. Une fois que vous avez examiné toutes les éventualités et décidé de votre objectif, vous devez trouver des alternatives et rester prêt à emprunter de nouvelles voies vers votre but.

Toutefois la plupart des gens perdent moins à se fixer des plans trop précis et trop rigides qu'à échafauder de vagues projets avec la seule perspective d'improviser au gré des circonstances. Il n'est pas vraiment nécessaire de rechercher un contre-exemple à cette loi, car rien ne peut advenir de bon si l'on refuse de réfléchir à l'avenir et de planifier jusqu'au bout. Si vous avez les idées claires et que vous voyez loin, vous comprendrez que l'avenir est incertain et que vous devez vous adapter. Seuls un objectif clair et un plan à long terme donnent cette liberté.

LOI

30

N'AYEZ JAMAIS L'AIR DE FORCER

PRINCIPE

Vos actes doivent paraître naturels et exécutés avec aisance. Cachez la sueur et le sang qu'ils vous ont coûté, et taisez les trouvailles géniales qui vous ont simplifié la tâche. Donnez l'impression d'agir toujours en souplesse, comme si vous pouviez faire beaucoup plus. Si vous avez l'air de ployer sous le faix, les gens se poseront des questions. Quant à vos trucs et astuces, gardez-les pour vous : on pourrait les utiliser à votre désavantage.

Respect de la loi, exemple I

La cérémonie japonaise du thé, appelée *chanoyu*, a ses origines dans un lointain passé, mais elle atteignit l'apogée de son raffinement au XVIe siècle, à l'époque de son maître le plus renommé, Sen no Rikyu. Bien que roturier, Rikyu devint le maître de thé préféré de l'empereur Hideyoshi et un important conseiller en matière d'esthétique et même de politique : son pouvoir était grand. Pour Rikyu, le secret du succès consistait à apparaître naturel, à cacher l'effort que nécessite un travail.

Un jour, Rikyu et son fils se rendirent chez une de leurs connaissances pour une cérémonie du thé. En arrivant, le fils fit remarquer que le joli portail ancien de la maison de leur hôte lui donnait, de manière très évocatrice, un air solitaire. « Je ne trouve pas, répliqua son père. On dirait surtout qu'il a été rapporté de quelque temple dans les montagnes très loin d'ici et que son transport a coûté une fortune. »

Si le propriétaire avait fait tant d'efforts pour un simple portail, cela allait se voir à sa cérémonie du thé ; en effet, Sen no Rikyu s'en alla au beau milieu de la cérémonie, exaspéré par l'affectation laborieuse de leur hôte.

Un autre soir, tandis qu'il prenait le thé chez un ami, Rikyu vit son hôte sortir, scruter l'obscurité avec une lanterne, cueillir un citron sur un arbre et le rapporter. Rikyu fut charmé : son hôte avait besoin d'un citron, il était sorti spontanément en cueillir un dans son jardin. Mais quand l'homme se servit du citron pour accompagner un coûteux gâteau de riz d'Osaka, Rikyu comprit que la cueillette avait été prévue depuis le début. Le geste n'avait plus rien de spontané : c'était le moyen pour son hôte de prouver son intelligence. Celui-ci avait révélé par hasard les efforts qu'il déployait pour impressionner. Rikyu en avait assez vu : il refusa poliment le gâteau, s'excusa et partit.

L'empereur Hideyoshi annonça un jour à Rikyu sa visite prochaine pour une cérémonie du thé. La veille au soir, il neigeait. Rikyu réfléchit un instant, puis posa un coussin rond sur chaque dalle du pas japonais qui traversait le jardin jusqu'à la maison. Il se leva avant l'aube, vit que la neige avait cessé et enleva soigneusement les coussins. Quand Hideyoshi arriva, il s'extasia sur la beauté du coup d'œil : les dalles parfaitement rondes, sans trace de neige… Et il ne manqua pas de remarquer que cela n'attirait pas l'attention sur la manière dont Rikyu avait réussi ce joli geste, mais sur la courtoisie dont il témoignait.

Après la mort de Sen no Rikyu, ses idées gardèrent une profonde influence sur la pratique de la cérémonie du thé. Le shogun Yorinobu, issu de la dynastie des Tokugawa et fils du grand empereur Ieyasu, connaissait les enseignements de Rikyu. Dans son jardin se trouvait une lanterne sculptée par un tailleur de pierre renommé ; le seigneur Sakai Tadakatsu lui demanda un jour s'il pouvait venir la voir. Yorinobu répondit qu'il en serait très honoré et ordonna à ses jardiniers de tout mettre en ordre pour la visite. Les jardiniers, peu familiers des préceptes du *chanoyu*, trouvaient la lanterne de pierre difforme et ses ouvertures trop petites pour la mode du jour. Ils firent appel à un artisan local pour les agrandir. Deux jours avant la visite du *daimyo* Sakai, Yorinobu fit le tour de son jardin. Quand il vit la

UN GRAND ARTISTE : KANO TANNYU

Date Masamune donna un jour à Tannyu une paire de hauts paravents dorés à décorer. L'artiste annonça que des dessins en noir et blanc conviendraient bien, et rentra chez lui après avoir soigneusement examiné les surfaces à peindre. Le lendemain matin, il se présenta de bonne heure et confectionna une grande quantité d'encre. Il y trempa un fer à cheval qu'il avait apporté, l'appliqua de place en place sur les deux paravents, puis, avec un gros pinceau, traça un certain nombre de lignes verticales. Pendant ce temps, Masamune était venu le regarder travailler. Il se retint longtemps, puis explosa : « Quel hideux gâchis ! » s'écria-t-il en retournant furieux dans ses appartements. Les serviteurs rapportèrent à Tannyu que le maître était de fort méchante humeur. « Il n'aurait pas dû me regarder travailler, répliqua le peintre, il aurait dû attendre que j'aie fini. » Après quoi il prit un pinceau plus fin et ajouta des détails ici et là, transformant les empreintes du fer à cheval en crabes, et les grandes lignes verticales en roseaux. Ensuite, il s'attaqua à l'autre paravent, l'aspergea de gouttes d'encre, y ajouta quelques coups de pinceau çà et là, et les taches devinrent des hirondelles sur un saule. Quand Masamune vit l'œuvre terminée, il fut comblé de joie par le talent de

lanterne, il faillit empaler sur son sabre l'imbécile qui l'avait massacrée : la visite du seigneur Sakai était dès lors sans objet.

Une fois calmé, Yorinobu se souvint qu'il avait jadis acheté deux lanternes : la seconde était dans un jardin sur l'île de Kishu. Toutes affaires cessantes, il loua une baleinière et un équipage de rameurs expérimentés, avec ordre de rapporter la lanterne sous quarante-huit heures, coûte que coûte. Les marins ramèrent jour et nuit et, grâce à un vent favorable, furent de retour juste à temps. À la grande satisfaction de Yorinobu, cette lanterne de pierre, qui avait passé vingt ans dans un bouquet de bambous, était encore plus splendide que la première, avec une belle patine et une délicate couverture de mousse. Quand le seigneur Sakai arriva, il fut émerveillé : la lanterne était plus magnifique que ce qu'il avait imaginé, sa forme gracieuse s'harmonisait à merveille avec son cadre. Il ne sut jamais ce qu'il en avait coûté à Yorinobu pour obtenir ce sublime résultat.

Interprétation

Sen no Rikyu considérait que le summum de la beauté est la survenue fortuite d'une harmonie imprévue. Cette beauté vient sans prévenir, sans effort apparent. La nature crée de tels phénomènes selon ses propres lois et procédés, et les hommes doivent obtenir les mêmes effets par l'industrie et l'invention. Lorsqu'ils montrent l'effort déployé pour obtenir une belle œuvre, l'effet en est gâté. Ainsi, le portail venait de trop loin, la cueillette du citron était trop calculée.

Vous aurez souvent à vous donner de la peine pour créer vos effets – des coussins dans la neige, toute une nuit aux avirons – mais jamais votre public ne devra en avoir le moindre soupçon. La nature ne révèle pas ses secrets, et ceux qui imitent la nature sans effort apparent s'approchent de son formidable pouvoir.

Respect de la loi, exemple II

Le grand prestidigitateur Harry Houdini organisait des spectacles appelés « L'impossible réalisé ». Et de fait, pour ceux qui assistaient à ses évasions spectaculaires, ses exploits sur scène étaient en totale contradiction avec l'idée que l'on se fait généralement des capacités humaines.

Un soir de 1904, quatre mille Londoniens se pressèrent dans un théâtre pour voir Houdini réaliser un prodige : se libérer de la paire de menottes réputée la plus inviolable jamais inventée. Chaque menotte comprenait six jeux de goupilles et neuf cylindres. Un artisan de Birmingham avait consacré cinq ans à leur fabrication. Les experts qui les avaient examinées n'avaient jamais rien vu d'aussi élaboré et cette complexité semblait les rendre inviolables.

La foule regarda les experts verrouiller les menottes aux poignets de Houdini. Puis le prestidigitateur, toujours sur scène, entra dans une boîte noire. Les minutes s'écoulèrent ; plus le temps passait, plus il devenait certain que ces menottes allaient être le premier échec de sa carrière. Soudain, Houdini surgit de la boîte et demanda qu'on lui enlève momentanément

l'artiste alors qu'il s'était d'abord fâché en pensant que ses beaux paravents avaient été saccagés.

A. L. Sadler, Chanoyu : la cérémonie japonaise du thé, 1962

LE MAÎTRE DE LUTTE

Il était une fois un maître de lutte qui connaissait trois cent soixante prises et esquives. Il se prit d'affection pour un de ses élèves auquel, au fil du temps, il en apprit trois cent cinquante-neuf. Pour quelque raison, il ne lui enseigna jamais la dernière. Le jeune homme acquit une telle maîtrise dans cet art qu'il surpassait tous ceux qui osaient se mesurer à lui sur le ring. Il était si sûr de lui qu'un jour, il se vanta devant le sultan d'être capable de battre son maître mais qu'il s'en abstenait par respect pour son âge et par reconnaissance pour son enseignement. Le sultan fut indigné par ce manque de respect et ordonna qu'un combat ait lieu sans délai devant la cour. Au coup de gong, le jeune se rua à l'attaque en hurlant, et fut surpris par la trois cent soixantième esquive, qu'il ne connaissait pas. Le maître empoigna son ancien élève, le hissa au-dessus de sa tête et le lança sur le sol. Le sultan et toute l'assemblée éclatèrent en acclamations. Quand le sultan demanda

au maître de lutte comment il était parvenu à l'emporter sur un adversaire aussi fort, le maître avoua qu'il avait gardé un secret par-devers lui pour parer à toute éventualité. Et il raconta les lamentations d'un maître de tir à l'arc, qui avait enseigné tout ce qu'il connaissait : « Tous les archers que j'ai formés, s'était plaint le pauvre diable, m'ont tôt ou tard pris pour cible. »

R. G. H. Shu, l'histoire de Saadi, extraite de The Craft of Power, 1979

les menottes pour qu'il puisse ôter son manteau : il avait trop chaud. Les organisateurs refusèrent, croyant à une astuce. Nullement découragé, et sans les mains, Houdini réussit à faire passer le manteau par-dessus ses épaules et à le retourner ; il prit à l'aide de ses dents un petit couteau dans sa poche de poitrine et, à force de contorsions, coupa les manches. Libéré de son manteau, il retourna dans la boîte, tandis que les spectateurs applaudissaient devant tant de grâce et de dextérité.

Finalement, après une attente assez longue, Houdini surgit une seconde fois de la boîte, cette fois les menottes à la main. Nul ne sait à ce jour comment il réussit à se libérer. Bien que cela lui ait pris près d'une heure, il ne parut jamais inquiet, ne montra aucun signe de doute. Il semble au contraire qu'il ait prolongé à dessein la durée de l'attente pour faire monter la tension du public, car rien d'autre n'aurait montré que cette performance était un vrai tour de force. Se plaindre d'avoir trop chaud faisait aussi partie du spectacle. Tous ceux qui avaient vu Houdini sur scène eurent l'impression qu'il s'était joué d'eux.

Plus tard, le roi de l'évasion s'échappa de la carcasse enchaînée d'un « monstre marin » mi-pieuvre, mi-baleine, qui s'était échoué près de Boston. Il s'enferma dans une énorme enveloppe cachetée dont il sortit sans déchirer le papier. Il traversa des murs de brique. Il se dégagea d'une camisole de force alors qu'il était suspendu en l'air. Il sauta d'un pont dans des eaux glacées, pieds et poings enchaînés. Il se fit submerger dans des aquariums pleins d'eau, les mains liées : le public médusé le regardait se contorsionner pendant près d'une heure, apparemment sans respirer. Chaque fois, il semblait promis à une mort certaine, et pourtant il survivait avec un aplomb surhumain. Pourtant, jamais il ne divulguait ses trucs, pas même le moindre indice : il laissait spectateurs et critiques sur leur faim. Son pouvoir et sa réputation ne cessaient de grandir, tout le monde s'échinait à expliquer l'inexplicable. Le numéro spectaculaire entre tous fut peut-être la disparition sous les yeux du public d'un éléphant de cinq tonnes, prouesse qu'il réitéra sur scène dix-neuf semaines de rang. Personne n'a jamais expliqué la façon dont il s'y prenait, la salle où avait lieu le spectacle n'ayant pas de coulisses assez grandes pour cacher un éléphant.

Les évasions spectaculaires et apparemment sans effort d'Houdini conduisaient certains à penser qu'il utilisait des forces occultes, des capacités psychiques surnaturelles lui donnant une maîtrise spéciale de son corps. Mais un prestidigitateur allemand du nom de Kleppini prétendit connaître son secret : Houdini utilisait tout simplement des gadgets très complexes. Kleppini affirmait aussi avoir lancé un défi à son rival en Hollande et l'avoir vaincu.

Houdini n'accordait aucune importance aux multiples rumeurs concernant ses méthodes, mais il ne pouvait tolérer un mensonge aussi flagrant. En 1902, il provoqua Kleppini à l'épreuve des menottes. Kleppini accepta. Grâce à un espion, il s'empara du code secret permettant de déverrouiller une paire de menottes françaises à combinaison que Houdini aimait utiliser. Kleppini avait projeté de choisir ces menottes pour s'en libérer sur scène. Cela discréditerait définitivement Houdini.

Le soir du défi, comme Kleppini l'avait prévu, Houdini lui donna le choix entre différentes menottes ; il choisit celles à combinaison. Il fut même autorisé à disparaître avec elles derrière un rideau pour faire un test rapide et revint quelques secondes plus tard, sûr de la victoire.

Alors, faisant mine de se sentir floué, Houdini refusa de menotter Kleppini. Les deux hommes se disputèrent et en vinrent aux mains sur scène. Au bout de quelques minutes, Houdini, un peu calmé, céda enfin et menotta Kleppini. Pendant plusieurs minutes, Kleppini s'acharna à se libérer. Quelque chose clochait : l'instant d'avant, il avait ouvert les menottes derrière le rideau ; maintenant, le code ne fonctionnait plus. Il transpirait, se creusait la cervelle. Les heures passèrent, l'auditoire quitta la salle et, finalement, c'est un Kleppini épuisé et humilié qui abandonna et demanda sa libération.

Les menottes que Kleppini avait lui-même ouvertes derrière le rideau avec le mot « C-L-E-F-S » ne s'ouvraient maintenant qu'avec le mot « F-R-A-U-D ». Kleppini ne sut jamais comment Houdini avait accompli cette prouesse.

Interprétation

On ne découvrira jamais comment Houdini s'y prenait pour réaliser ses plus ingénieuses évasions, mais une chose est claire : ce n'était ni à l'occultisme ni à la magie qu'il devait ses pouvoirs, mais à un travail acharné et un entraînement incessant qu'il dissimulait soigneusement. Houdini n'a jamais rien laissé au hasard : jour et nuit, il étudiait le fonctionnement des serrures, redécouvrait des tours de passe-passe vieux de plusieurs siècles, s'absorbait dans la mécanique et tout ce qu'il pouvait utiliser. Chaque instant qu'il ne consacrait pas à la recherche, il le passait à l'entraînement physique, pour rester exceptionnellement souple et contrôler ses muscles et sa respiration.

Au début de la carrière de Houdini, un vieux prestidigitateur japonais avec qui il était en tournée lui avait enseigné un très ancien tour : comment avaler une bille d'ivoire et la recracher. Il s'entraîna opiniâtrement avec une petite pomme de terre pelée attachée à un fil : il la fit monter et descendre avec les muscles de sa gorge jusqu'à ce qu'ils soient assez forts pour bouger la pomme de terre sans l'aide de la ficelle. Les organisateurs du défi de Londres avaient fouillé Houdini au corps avant le spectacle, mais personne ne vérifia l'intérieur de sa gorge, où il cachait peut-être des outils miniatures. Mais même si ce fut le cas, Kleppini avait malgré tout foncièrement tort : ce n'étaient pas ses outils mais son entraînement, son travail et ses recherches qui faisaient de Houdini le roi de l'évasion.

En fait, Houdini roula Kleppini. Il laissa son adversaire accéder au code des menottes françaises, puis, sur scène, lui proposa le choix entre différents modèles, comme l'autre l'avait prévu. Pendant que les deux hommes se battaient, l'habile Houdini modifia le code des menottes. Il avait passé des semaines à perfectionner ce truc, mais l'auditoire ne savait rien de ce dur labeur. Houdini ne montrait jamais la moindre nervosité, il suscitait la nervosité chez les autres : s'il prolongeait délibérément la durée

SE MESURER SELON LES GENS

Il ne faut pas se piquer également d'habileté avec tous, ni employer plus de forces que l'occasion n'en demande. Point de profusion de science ni de puissance. Le bon fauconnier ne jette de manger au gibier que ce qui est nécessaire pour le prendre. Gardez-vous bien de faire ostentation de tout, car vous manqueriez bientôt d'admirateurs. Il faut toujours garder quelque chose de nouveau pour paraître le lendemain. Chaque jour, chaque échantillon ; c'est le moyen d'entretenir toujours son crédit, et d'être d'autant plus admiré qu'on ne laisse jamais voir les bornes de sa capacité.

BALTHASAR GRACIÁN, 1601-1658, L'HOMME DE COUR, traduit par Amelot de la Houssaie

d'une évasion, c'était pour faire durer le suspense et mettre le public au supplice. Ses mille façons d'échapper à la mort, toujours en apparence aisées et élégantes, firent de lui un surhomme.

En tant que personne de pouvoir, il faut faire des recherches constantes et s'entraîner inlassablement avant d'apparaître en public, sur scène, où que ce soit. Ne révélez jamais ce que vous coûte votre belle assurance. Certains penseront que ce serait là une manière de prouver votre zèle et votre probité ; au contraire, ce serait une faiblesse : on croirait que ce que vous faites est à la portée du premier venu, ou que vous n'étiez à la hauteur de votre exploit qu'à ce prix. Gardez pour vous vos efforts et vos astuces, et vous aurez la grâce et l'aisance d'un dieu. La source du pouvoir d'un dieu n'est jamais révélée ; on ne voit jamais que ses effets.

On met parfois des heures à écrire un vers.
Mais s'il a trop travaillé,
C'est que le poète a travaillé pour rien.
William Butler Yeats (1865-1939), *La Malédiction d'Adam*

Les clefs du pouvoir

Les premières notions qu'eut l'humanité de ce qu'est le pouvoir lui sont venues de rencontres élémentaires avec la nature : un éclair dans le ciel, une brusque inondation, la vitesse et la férocité d'un animal sauvage. Ces forces-là agissent sans réflexion ni plan : elles nous remplissent d'une terreur sacrée par leur soudaineté, leur grâce et leur pouvoir de vie et de mort. C'est cette sorte de pouvoir que l'homme a toujours voulu imiter. Par la science et la technologie, l'homme moderne a recréé le pouvoir sublime et fulgurant de la nature, mais quelque chose lui manque : nos bruyantes machines font entendre leurs efforts. Même les plus habiles créations de la technologie n'ont pas tari notre admiration pour ce qui se fait aisément. Le pouvoir qu'ont les enfants de nous plier à leurs caprices vient du charme dont sont dotées à nos yeux les créatures moins réfléchies et plus gracieuses que nous. Nous ne pouvons retourner à cet état nous-mêmes, mais l'illusion de cette aisance nous inspire encore la terreur sacrée que la nature a toujours suscitée chez l'être humain.

L'un des premiers écrivains européens à exposer ce principe vient d'un milieu on ne peut moins naturel, la cour de la Renaissance. Dans le *Livre du courtisan*, publié en 1528, Baldassare Castiglione décrit les manières hautement sophistiquées et codifiées du parfait courtisan. Et pourtant, explique Castiglione, le courtisan doit se comporter avec ce qu'il appelle la *sprezzatura,* désinvolture qui fait paraître aisées les tâches les plus difficiles. Il conseille ainsi le courtisan : « […] éviter dans toutes les actions, comme un dangereux écueil, l'affectation, mais usant au contraire d'un certain dédain qui cache l'artifice, et qui fait paroître qu'on fait les choses, sans presque y penser. C'est delà, je pense, que naît la bonne grâce parce que chacun se persuade que les actions importantes sont accompagnées de grandes difficultés : delà vient que, si on y remarque de la facilité

à les faire, on en conçoit de l'admiration […] » Tous, nous admirons les prouesses extraordinaires, mais si elles sont accomplies avec naturel et grâce notre admiration n'en est que plus éperdue.

L'idée de *sprezzatura* vient surtout du monde de l'art. Tous les grands artistes de la Renaissance voilaient soigneusement leurs œuvres, qui n'étaient pas exposées aux regards avant qu'elles ne soient terminées. Michel-Ange interdisait même au pape de venir voir son travail en cours. Les ateliers d'un artiste de la Renaissance étaient toujours soigneusement fermés, aux mécènes comme aux curieux, non par crainte des imitateurs mais parce que déflorer les œuvres pendant leur élaboration aurait gâché la magie et l'atmosphère étudiée d'aisance et de beauté naturelle qui les entouraient.

Le peintre florentin Giorgio Vasari, qui fut aussi le premier grand critique d'art, ridiculisa le travail de Paolo Uccello, obsédé par les lois de la perspective et dont les efforts trop évidents rendaient les œuvres laides et laborieuses, œuvres d'un tâcheron et non d'un artiste. Aujourd'hui encore, des acteurs qui déploient trop de moyens dans l'expression mettent les spectateurs mal à l'aise. Les artistes qui créent avec désinvolture, eux, créent l'illusion du naturel, même quand leur création a nécessité un entraînement harassant.

L'idée de la *sprezzatura* s'applique à toutes les formes de pouvoir car celui-ci est essentiellement du domaine de l'apparence et de l'illusion. Chaque apparition publique est une sorte d'œuvre d'art : elle doit attirer l'œil, créer du suspense et même procurer du plaisir. Si vous révélez tout le travail qu'elle a exigé, vous devenez un simple mortel parmi d'autres. Ce qui est compréhensible n'inspire pas la crainte : n'importe qui croit qu'avec un peu de temps et d'argent il aurait pu en faire autant. Évitez la tentation de montrer à quel point vous êtes intelligent : il est beaucoup plus malin de cacher les mécanismes de votre intelligence.

Talleyrand appliquait ce concept au quotidien, ce qui explique en grande partie son aura de pouvoir. Il n'aimait pas travailler trop, il faisait travailler les autres : espions, indicateurs, analystes de tout poil. Avec toute cette main-d'œuvre à sa disposition, il ne semblait jamais surmené. Quand ses espions lui avaient révélé l'imminence d'un événement, il y faisait allusion dans une conversation mondaine comme s'il s'agissait d'une intuition personnelle : on lui attribuait un don de clairvoyance. Ses formules lapidaires et ses traits d'esprit résumaient toujours parfaitement la situation ; or ils étaient fondés sur beaucoup de recherche et de réflexion. Aux membres du gouvernement, à Napoléon lui-même, Talleyrand donnait l'impression d'un immense pouvoir à cause de l'aisance apparente avec laquelle il accomplissait ses prouesses.

Il y a une autre raison pour cacher vos raccourcis et astuces. Quand vous laissez échapper l'information, vous donnez aux gens des idées qu'ils peuvent utiliser contre vous. Vous perdez les avantages du silence. Nous avons tendance à nous vanter de nos exploits : notre vanité voudrait que nos efforts et notre intelligence soient reconnus et que l'on nous plaigne pour les heures passées à suer sang et eau. Attention à ce genre de

verbiage : son effet est souvent l'opposé de celui que vous attendez. Souvenez-vous : plus vos actions sont entourées de mystère, plus votre pouvoir semblera redoutable. On vous croira seul capable de faire ce que vous faites : le monopole d'un don est source d'un immense pouvoir. Et parce que vous accomplissez vos actions avec grâce et aisance, on finira par penser que vous pourriez même faire mieux si vous vous y mettiez plus sérieusement. Cela suscitera non seulement l'admiration mais aussi une note de crainte. Rien n'entamera jamais vos pouvoirs car personne ne pourra en sonder les limites.

Image : La course de chevaux. De près, on distingue les muscles tendus, les mains qui tirent sur les rênes, le souffle haletant. Mais de loin, vu des tribunes, les chevaux semblent voler. Maintenez les autres à distance pour qu'ils ne voient de vous que l'aisance de vos mouvements.

Autorité : Or, outre que cette qualité que nous appelons négligence si contraire à l'affectation, est la source d'où procède la bonne grâce, elle apporte encore cet avantage que se trouvant dans une action, toute petite qu'elle soit, non seulement, elle découvre à l'instant la capacité de celuy qui l'a fait, mais imposant à l'opinion des gens, ils estiment qu'il en sçait beaucoup plus qu'il ne fait paroitre. De sorte que, s'il vouloit s'y appliquer avec plus de soin, cette action seroit encore plus parfaite. (Baldassare Castiglione, 1478-1529, *Le Parfait Courtisan et la Dame de cour*)

A contrario

Le secret qui entoure vos actions ne doit pas être trop pesant. L'obsession paranoïaque de cacher votre travail créerait une impression déplaisante : il ne faut pas se prendre trop au sérieux. Houdini faisait en sorte que le secret de ses astuces semble être un jeu, une partie du spectacle. Ne montrez pas votre œuvre avant qu'elle ne soit finie, certes, mais inutile de construire une ligne Maginot ; vous seriez comme le peintre Pontormo qui passa les

dernières années de sa vie à dissimuler ses fresques et ne réussit qu'à devenir fou. Sachez conserver l'humour et l'autodérision.

Révéler les dessous de vos projets peut parfois être utile, cela dépend de votre public et de l'époque où vous agissez. Barnum reconnaissait que ses spectateurs aimaient se sentir impliqués dans ses spectacles et que l'explication de ses trucs les ravissait, peut-être parce que le fait de démystifier les sources d'un pouvoir plaît à l'esprit démocratique des Américains. Le public appréciait autant l'humour de l'artiste que sa franchise. Barnum alla même jusqu'à publier ses multiples astuces dans sa fameuse autobiographie, écrite alors qu'il était au sommet de sa carrière.

Tant qu'une révélation – partielle ! – est une démarche soigneusement maîtrisée et non le résultat d'un incoercible besoin de tout dire, elle est suprêmement habile. L'auditoire a ainsi l'illusion d'être intelligent et mis au parfum, même si l'essentiel de ce que vous faites lui demeure caché.

LOI

31

OFFREZ LE CHOIX : CHARYBDE OU SCYLLA ?

PRINCIPE

Les meilleures supercheries sont celles qui semblent laisser le choix à la victime : elle a l'impression qu'elle maîtrise la situation alors qu'elle est une marionnette entre vos mains. Proposez des alternatives qui joueront en votre faveur quelle que soit l'issue. Forcez les gens à faire le choix entre deux maux servant tous les deux vos desseins : ils seront pris de quelque côté qu'ils se tournent.

Respect de la loi, exemple I

Dès le début de son règne, le tsar Ivan IV, futur Ivan le Terrible, affronta une sinistre réalité : le pays avait désespérément besoin de réformes, mais le souverain n'avait pas assez de pouvoir pour les mettre en œuvre. Les opposants les plus farouches à son autorité étaient les boyards, l'aristocratie russe qui dominait le pays et terrorisait les paysans.

En 1553, à l'âge de vingt-trois ans, Ivan tomba malade. Alité, presque mourant, il demanda aux boyards de jurer allégeance à son fils en tant que futur tsar. Certains hésitèrent, d'autres refusèrent. Ivan s'aperçut alors qu'il n'avait aucun pouvoir sur eux. Il recouvra la santé et n'oublia pas la leçon : les boyards voulaient sa perte. Bientôt, en effet, beaucoup de grands boyards passèrent à l'ennemi, Pologne ou Lituanie, pour comploter leur retour et la chute du tsar. Même un des amis les plus proches d'Ivan, le prince Andreï Mikhaïlovich Kourbski, se retourna soudain contre lui et, en 1564, partit en Lituanie ; il devint l'un des ennemis les plus puissants d'Ivan.

Quand Kourbski commença à lever des troupes en vue d'une invasion, la dynastie royale était plus fragile que jamais : à l'ouest, les nobles émigrés préparaient l'invasion ; à l'est menaçaient les insaisissables Tartares ; et à l'intérieur les boyards fomentaient des troubles. L'immense Russie devenait impossible à défendre. Quelle que soit la direction où le tsar frappait, il se découvrait ailleurs. Seul le pouvoir absolu lui permettrait de décapiter cette hydre aux têtes multiples, mais il n'avait pas ce pouvoir.

Ivan réfléchit. Et, le 3 décembre 1564 au matin, les Moscovites furent à leur réveil devant un étrange spectacle. La future place Rouge était couverte de centaines de traîneaux, on y chargeait les trésors du Kremlin et des provisions pour la cour entière. Ils virent, incrédules, le tsar et son entourage y monter et quitter la ville. Sans explication, le tsar s'installa dans un village au sud de Moscou. Pendant un mois entier, une sorte de terreur plana sur la capitale : les Moscovites craignaient que leur souverain ne les ait abandonnés aux sanguinaires boyards. Les commerçants avaient fermé boutique et des foules belliqueuses manifestaient tous les jours. Finalement, le 3 janvier 1565, une lettre du tsar arriva, expliquant qu'il ne supportait plus les trahisons des boyards et qu'il avait décidé d'abdiquer.

Lue en place publique, la lettre eut un effet saisissant : marchands et étudiants imputèrent aux boyards la décision d'Ivan et envahirent les rues pour donner la chasse aux nobles. Bientôt, un groupe de représentants de l'Église, des princes et du peuple arriva en délégation à la retraite du tsar pour le supplier, au nom de la sainte terre de Russie, de revenir sur le trône. Ivan IV les reçut mais refusa. Après des jours de supplications, il proposa à ses sujets une alternative : soit ils lui accordaient les pleins pouvoirs pour gouverner comme il l'entendait, c'est-à-dire sans les boyards, soit ils se trouvaient un nouveau monarque.

Pris entre guerre civile et despotisme, presque tous les représentants de la société russe optèrent pour un tsar fort, demandant le retour d'Ivan IV à Moscou et la restauration d'un État de droit. En février, Ivan IV rentra

Le chancelier allemand Bismarck, exaspéré par les critiques constantes du docteur Rudolf Virchow, homme politique de conviction libérale, envoya ses témoins à l'homme de science pour le défier en duel. « Puisque c'est moi qui reçois le défi, j'ai le choix des armes, déclara Virchow. Les voici ! » Et il brandit deux grosses saucisses identiques à tous égards. « L'une des deux, poursuivit-il, est contaminée par des agents infectieux mortels ; l'autre est parfaitement saine. Que Son Excellence choisisse celle qu'il veut manger, et je mangerai l'autre. » Un messager revint sans tarder, annonçant que le chancelier retirait son défi.

Clifton Fadiman (éd.), The Little Brown Book of Anecdotes, 1985

en grande pompe à Moscou. Les Russes ne pourraient plus se plaindre s'il agissait en dictateur : ils lui avaient eux-mêmes accordé ce pouvoir.

Interprétation

Ivan le Terrible se trouvait face à un cruel dilemme : capituler devant les boyards aurait conduit à une destruction certaine, mais la guerre civile aurait apporté une ruine d'un genre différent. Même si Ivan IV était parvenu à gagner cette guerre, le pays aurait été dévasté et ses divisions seraient demeurées plus fortes que jamais. Précédemment, il avait toujours fait preuve d'audace et de pugnacité. Mais ce comportement risquait de se retourner contre lui : plus il frapperait fort contre ses ennemis, plus leurs réactions seraient violentes.

La faiblesse d'une démonstration de force, c'est qu'elle suscite du ressentiment et conduit à une réaction qui finit par détruire l'autorité. Ivan IV, immensément créatif au pouvoir, vit que le seul moyen d'obtenir la victoire consistait à feindre de se retirer. Il ne forçait pas le pays à se plier à sa volonté, il lui laissait le choix entre abdication et anarchie d'une part, pouvoir absolu de l'autre. Pour renforcer sa position, il fit clairement comprendre qu'il préférait abdiquer : « Prenez-moi au mot, et vous verrez ce qui arrivera. » Nul ne le prit au mot. Une simple absence d'un mois avait donné au pays un aperçu des cauchemars qui suivraient son abdication : invasion tartare, guerre civile, ruine. D'ailleurs, tout cela eut lieu à la mort d'Ivan IV.

Le retrait et l'absence sont des moyens classiques de maîtriser les alternatives. Vous donnez aux gens un aperçu de ce qui va se passer sans vous et vous leur proposez un « choix » : soit je me retire et vous en subissez les conséquences, soit je reviens à certaines conditions. Ils choisissent l'option qui vous donne le pouvoir parce que l'alternative est inacceptable. Vous leur forcez la main, mais indirectement : ils semblent avoir le choix. Et chaque fois que les gens ont l'illusion d'avoir le choix, ils tombent facilement dans le panneau.

Respect de la loi, exemple II

La courtisane Anne Lenclos, dite Ninon de Lenclos, trouvait que sa vie ne manquait pas d'attraits. Ses amants étaient tous de famille princière ou aristocratique, ils la payaient bien, l'amusaient par leur esprit et leur intelligence, satisfaisaient ses sens passablement exigeants et la traitaient presque comme une égale. Cette vie était immensément préférable au mariage. En 1643, la mère de Ninon mourut subitement et sa fille se retrouva, à vingt-trois ans, complètement seule au monde : pas de famille, pas de dot, rien sur quoi s'appuyer. Une sorte de panique s'empara d'elle. Elle entra au couvent, abandonnant ses illustres amants. Un an plus tard, elle quitta sa retraite et partit pour Lyon. Quand finalement elle réapparut à Paris, en 1648, ses soupirants se pressèrent à sa porte, plus nombreux encore qu'avant, parce qu'elle était la courtisane la plus brillante de son temps et qu'elle leur avait beaucoup manqué.

LE MENTEUR

Il était une fois un roi d'Arménie à l'esprit curieux et friand de nouveautés, qui envoya ses hérauts dans tout le pays pour y proclamer ceci : « Oyez, oyez ! Celui qui prouvera qu'il est le plus fieffé menteur d'Arménie recevra des propres mains de Sa Majesté une pomme d'or ! » Les gens se précipitèrent en foule au palais, venus de toutes les villes et de tous les hameaux. Il y avait là des nobles et des roturiers, des citadins et des campagnards, des riches et des pauvres, des grands et des petits. Le pays ne manquait pas de menteurs, et chacun de narrer son histoire au roi. Le monarque entendit ainsi tous les mensonges possibles, mais nul ne le convainquit qu'un seul surpassât tous les autres. Le roi commençait à se lasser et envisageait d'annuler le concours quand se présenta un pauvre homme en haillons, une grosse marmite en terre sous le bras. « Que veux-tu ? demanda Sa Majesté. – Sire, répondit le miséreux un peu effaré. Vous vous souvenez de moi ? Vous me devez une marmite d'or, et je suis venu la chercher. – Mais tu es le pire des menteurs ! s'exclama le roi. Je ne te dois rien. – Le pire des menteurs, dites-vous ? répliqua l'homme en haillons. Dans ce cas, donnez-moi la pomme d'or ! » Le roi, comprenant que

Les soupirants de Ninon constatèrent qu'elle avait changé, et elle leur signifia la nouvelle règle du jeu. Les ducs, seigneurs et princes disposés à payer ses services pouvaient continuer à le faire mais c'était dorénavant à elle de fixer leur jour, selon son bon vouloir. La seule chose qu'ils pouvaient acheter, c'était une possibilité. Si c'était son plaisir de dormir avec eux une fois par mois seulement, il n'y aurait rien à faire.

Celui qui ne voulait pas être *payeur*, selon l'expression de Ninon, pouvait rejoindre le groupe toujours grandissant des *martyrs* : ceux qui lui rendaient visite pour son amitié, sa causticité, son talent de luthiste et la compagnie des grands esprits de l'époque qui fréquentaient son salon – Molière, La Rochefoucauld et Saint-Évremond. Les *martyrs* avaient un espoir : elle sélectionnait régulièrement parmi eux un *favori*, qui devenait son amant sans payer un sou et auquel elle s'abandonnait complètement pour le temps qu'elle voulait : une semaine, quelques mois, rarement plus. Un *payeur* ne pouvait devenir *favori*, mais un *martyr* n'avait aucune garantie d'en devenir un non plus : il pouvait soupirer sa vie entière. Le poète Charleval, par exemple, ne jouit jamais des faveurs de Ninon, mais n'en continua pas moins à la fréquenter : il ne pouvait se passer de sa compagnie.

Lorsque la rumeur de ce système courut dans la bonne société française, Ninon fit l'objet d'une hostilité déclarée. Son attitude, contraire à celle des autres courtisanes, scandalisa la reine mère et sa cour. À leur grande horreur, cela ne découragea nullement les soupirants : en effet, leur nombre croissait autant que l'intensité de leur désir. C'était un honneur d'être *payeur*, pour aider Ninon à maintenir son train de vie et son illustre salon, pour l'accompagner parfois au théâtre et dormir avec elle quand cela lui chantait. Plus jalousés encore étaient les *martyrs*, qui jouissaient de sa compagnie sans bourse délier et avaient tous le vague espoir, soigneusement entretenu, de devenir un jour *favori*. Cette éventualité enflammait quantité de jeunes aristocrates, car Ninon avait la réputation bien établie d'être insurpassable aux jeux de l'amour. C'est ainsi que des hommes mariés et des célibataires, jeunes et vieux, firent partie de son réseau et choisirent une des deux options offertes, lesquelles la satisfaisaient toutes les deux.

Interprétation

La vie d'une courtisane impliquait un pouvoir certes refusé à une femme mariée, mais comportait aussi des dangers évidents. L'homme qui paie les services d'une courtisane, par définition, en est le maître, il décide quand il la prend et quand il la quitte. L'âge venant, le choix de la courtisane s'amenuise et de moins en moins d'hommes jettent leur dévolu sur elle. Pour éviter de finir pauvre, elle doit faire fortune jeune. La légendaire avidité de la courtisane reflète une loi de la nature, mais la rend moins attrayante : l'illusion d'être désiré est importante pour les hommes, qui, face à une partenaire trop vénale, perdent souvent leurs moyens.

Ninon de Lenclos avait horreur de la dépendance, quelle qu'elle fût. Elle avait goûté très tôt une sorte de statut d'égalité avec ses amants, et ne

l'homme essayait de le rouler, tenta de se reprendre. « Non, non ! Tu n'es pas un menteur ! – Dans ce cas, remplissez-moi cette marmite avec l'or que vous me devez, Sire. » Le roi comprit le dilemme, et lui remit la pomme d'or.

FABLES ET CONTES POPULAIRES D'ARMÉNIE racontés par Charles Downing, 1993

J. P. Morgan, premier du nom, dit un jour à un joailler de sa connaissance qu'il serait intéressé par l'achat d'une épingle de cravate ornée d'une perle. Quelques semaines plus tard, le joailler découvrit une perle somptueuse. Il la fit monter en épingle de cravate et l'envoya à Morgan avec une facture de cinq mille dollars. Le lendemain, le colis lui fut retourné. Une note de la main de Morgan l'accompagnait : « J'ai aimé l'épingle de cravate, mais pas le prix. Si vous êtes prêt à accepter le chèque ci-joint de quatre mille dollars ci-joint, veuillez me retourner le paquet sans l'ouvrir. » Furieux, le joailler refusa le chèque et renvoya le porteur. Il ouvrit la boîte pour récupérer l'épingle de cravate refusée : elle ne s'y trouvait pas. Il y avait à la place un chèque de cinq mille dollars.

Clifton Fadiman (éd.), The Little Brown Book of Anecdotes, 1985

voulut pas instaurer un système qui lui imposerait des options aussi désagréables. Curieusement, celui qu'elle mit en place semblait satisfaire ses soupirants autant qu'elle. Les *payeurs* devaient délier les cordons de leur bourse, mais le fait que Ninon ne dormirait avec eux que lorsqu'elle le souhaiterait leur donnait un frisson de plaisir qu'ils ne ressentaient auprès de nulle autre courtisane : elle s'abandonnait à son propre désir. Les *martyrs*, en évitant le désagrément d'avoir à payer, avaient un sentiment de supériorité ; en tant que membres de son fan-club, ils pouvaient aussi espérer expérimenter le plaisir ultime d'être un jour *favori*. Enfin, Ninon n'obligeait pas ses soupirants à entrer dans l'une ou l'autre de ces catégories. Ils pouvaient choisir celle qu'ils préféraient : cette apparente liberté flattait leur vanité masculine.

Tel est le pouvoir que l'on obtient en donnant aux gens un choix – ou plutôt l'illusion d'un choix, car ils ne font que jouer avec les cartes qu'on leur a distribuées. Tandis que les alternatives proposées par Ivan le Terrible impliquaient un certain risque – une des options le conduisait à perdre le pouvoir –, Ninon, elle, créa une situation dans laquelle toutes contribuaient à son plaisir. Des *payeurs*, elle recevait l'argent dont elle avait besoin pour tenir salon. Des *martyrs*, elle obtenait le pouvoir ultime : s'entourer d'un essaim d'admirateurs, un harem au sein duquel elle choisissait ses amants.

Le système cependant dépendait d'un facteur essentiel : la possibilité, même lointaine, pour un *martyr* de devenir *favori*. L'illusion que la richesse, la gloire et le plaisir des sens puissent un jour échoir à votre victime est un attrait irrésistible qui mérite de figurer dans la liste des choix que vous leur proposez. Ce bien mince espoir fait accepter les situations les plus ridicules parce qu'il entretient un rêve. L'illusion d'un choix alliée à la possibilité d'une bonne fortune attirera dans vos filets de soie le crédule le plus entêté.

Les clefs du pouvoir

Les mots « liberté », « options » et « choix » évoquent un pouvoir au-delà de leur réalité. Car quand on examine les choix que l'on a dans la vie de tous les jours, aux élections et au travail, on les trouve plutôt réduits : c'est A ou B, point barre. Pourtant, tant que persiste la moindre illusion de liberté, on oublie que le domaine où elle s'exerce est minuscule. On « choisit » de croire que le jeu est juste et qu'on est libre. On préfère éviter de sonder la vraie profondeur de cette liberté.

Cette résistance à admettre l'exiguïté de ses choix tient au fait que trop de liberté fait peur. L'expression « options illimitées » fait rêver, mais de là à en bénéficier vraiment, il y a un pas qui en paralyse beaucoup. Notre choix limité est bien plus rassurant.

C'est pourquoi quelqu'un d'intelligent et de rusé a d'énormes atouts pour mener à bien sa supercherie. Ceux qui ont à choisir entre différentes options ne voient pas qu'ils sont manipulés, voire trompés ; ils ne voient pas qu'on leur accorde un espace de liberté ridicule en échange d'une règle du jeu léonine.

Pensez à inclure cette tactique de contrôle dans toutes vos manipulations. Comme dit le proverbe : « Si vous faites en sorte que l'oiseau entre de lui-même dans la cage, il n'en chantera que mieux. » En voici les formes les plus courantes.

Faussez les choix. C'était la technique favorite d'Henry Kissinger. En tant que secrétaire d'État du président Richard Nixon, Kissinger se considérait comme mieux informé que son patron ; il était convaincu que, dans la plupart des situations, il était capable de prendre la meilleure décision tout seul. Mais s'il avait tenté d'influencer ainsi la politique américaine, le président se serait vexé, ou peut-être même mis en colère car il manquait notoirement de confiance en lui. Aussi Kissinger proposait-il trois ou quatre solutions pour chaque cas, en présentant celle qu'il préférait de façon à ce qu'elle apparaisse comme la meilleure. Nixon tombait à tout coup dans le panneau, sans se douter que Kissinger le menait par le bout du nez.

C'est un excellent procédé à utiliser avec un maître peu sûr de soi.

Forcez le récalcitrant. Une des grandes causes d'échec du docteur Milton H. Erickson, pionnier de la thérapie par hypnose dans les années 1950, était la rechute. L'état de ses patients s'améliorait très vite, mais leur réaction immédiate au traitement masquait une profonde résistance : ils rechutaient bientôt et retombaient dans leurs anciennes habitudes, incriminaient le thérapeute et cessaient de venir le voir. Pour éviter cet inconvénient, Erickson commença à *ordonner* à certains de ses patients d'avoir une rechute, de se sentir aussi mal qu'à leur première visite et de recommencer le traitement à zéro. Face à cette option, les patients « choisissaient » habituellement d'éviter la rechute, ce qui, bien sûr, était le but recherché.

C'est une bonne technique à utiliser avec les enfants ou les récalcitrants qui font preuve d'esprit de contradiction. Amenez-les là où vous voulez en leur donnant l'ordre inverse.

Modifiez le cadre d'action. Dans les années 1860, John D. Rockefeller voulut prendre le contrôle de toutes les compagnies pétrolières des États-Unis. S'il avait essayé de les racheter, elles auraient compris son objectif et l'auraient combattu. Au lieu de cela, il prit secrètement le contrôle des compagnies de chemin de fer qui transportaient le pétrole. Quand, par la suite, il tentait de racheter une compagnie pétrolière et rencontrait de la résistance, il lui rappelait qu'elle dépendait de lui pour le transport. Rockefeller pouvait lui refuser de transporter son pétrole ou augmenter les tarifs jusqu'à la ruiner. Rockefeller avait modifié le cadre de son action ; les petits producteurs n'avaient d'autre choix que celui qu'il leur laissait.

Dans cette tactique, vos adversaires savent que vous leur forcez la main mais cela importe peu. Cette technique est efficace avec les résistants à tous crins.

Réduisez les choix. Au XIXe siècle, le marchand d'art Ambroise Vollard utilisait cette technique à la perfection.

Des clients venaient dans sa boutique voir des Cézanne. Il leur montrait deux ou trois tableaux sans citer de prix et se désintéressait d'eux. Les visiteurs repartaient sans avoir pris de décision. Ils revenaient habituellement le lendemain pour revoir les peintures, mais, cette fois, Vollard sortait des œuvres de moindre intérêt, feignant de croire que c'étaient les mêmes. Déconcertés, les clients regardaient, partaient pour réfléchir et revenaient de nouveau. Vollard leur brandissait alors des croûtes à peine vendables. Finalement, les clients comprenaient qu'il valait mieux saisir la première offre, car le lendemain ce serait quelque chose de pire, et peut-être même encore plus cher.

Une variante de cette technique consiste à augmenter le prix à chaque nouvelle visite de l'acheteur potentiel. C'est une excellente astuce pour négocier avec des indécis chroniques, afin de leur faire comprendre à leurs dépens qu'un tiens vaut mieux que deux tu l'auras.

Poussez le faible dans le précipice. Le faible est facile à manipuler par la méthode des choix limités. Ainsi, le cardinal de Retz était le conseiller officieux d'un indécis chronique, le duc d'Orléans. Il lui fallait constamment se battre pour pousser le duc à l'action : celui-ci hésitait, tergiversant jusqu'au dernier moment, au désespoir de son entourage. Mais le cardinal découvrit un moyen de le manipuler ; il lui décrivait toutes sortes de dangers cauchemardesques, jusqu'à ce que le duc se voie cerné par l'abîme dans toutes les directions sauf une : celle que le cardinal de Retz voulait lui voir prendre.

Cette tactique est analogue à celle qui consiste à fausser les choix (voir ci-dessus), mais, avec les faibles, il faut se montrer plus directif. Visez l'émotionnel : utilisez la crainte et même la terreur pour les pousser à l'action. Si vous essayez de les raisonner, ils trouveront toujours un prétexte dilatoire.

Compromettez vos alliés. Voilà une technique éprouvée de l'escroquerie : vous attirez vos victimes dans un projet criminel qui vous lie dans le secret. Ils participent de votre scélératesse, commettent un crime (ou en sont persuadés : voir l'histoire de Sam Geezil dans la Loi 3), et vous les faites chanter. Serge Stavisky, escroc de haut vol des années 1920, embrouilla tellement le gouvernement par ses arnaques et ses escroqueries que l'État n'osa le poursuivre et choisit de passer l'éponge.

Il est souvent avisé d'impliquer dans vos embrouilles la personne qui pourrait vous causer le plus de tort si vous échouez. Son implication peut se réduire à peu de chose, mais la moindre menace de délation garantira son silence.

Offrez un dilemme. Cette idée fut mise en application par le général William Sherman au cours de sa traversée de la Géorgie pendant la guerre de Sécession. Les confédérés savaient dans quelle direction Sherman faisait mouvement, mais ils ignoraient complètement s'il attaquerait par la gauche ou par la droite, car il avait divisé son armée en deux ailes : si les rebelles se retiraient d'un côté, ils rencontraient l'ennemi de l'autre. C'est une technique familière des avocats au tribunal : l'avocat conduit les témoins à

choisir entre deux explications possibles d'un événement, qui toutes les deux mettent en évidence des failles dans leur version des faits. Les témoins doivent répondre aux questions de l'avocat, et, quoi qu'ils disent, ils se grillent.

L'élément clef de cette tactique est la surprise : ne laissez pas à la victime le temps de réfléchir à une esquive. En louvoyant entre Charybde et Scylla, ils creusent leur tombe.

Comprenez ceci : dans vos luttes contre vos rivaux, il sera souvent nécessaire de leur faire du tort. Et si vous apparaissez clairement comme l'auteur de leurs maux, attendez-vous à une contre-attaque, voire à une revanche. Si, cependant, ils ont l'impression d'être eux-mêmes responsables de leur infortune, ils se soumettront. Quand Ivan le Terrible quitta Moscou pour sa retraite, les citoyens qui le priaient de revenir acceptèrent son exigence de pouvoir absolu. Pendant les années qui suivirent, ils éprouvèrent moins de ressentiment pour la terreur qu'il déchaîna dans tout le pays : après tout, c'étaient eux-mêmes qui lui avaient accordé son pouvoir. C'est pourquoi il est toujours bon de donner à vos victimes le choix du poison et de présenter votre alternative de la manière la plus subtile possible.

Image : Les cornes du taureau. Le taureau vous accule entre ses cornes, non pas une seule corne, qui vous laisserait une échappatoire, mais la paire, qui vous immobilise. Que vous vous tourniez à droite ou à gauche, vous êtes coincé.

Autorité : En effet, les blessures que l'homme se fait spontanément et de propos délibéré sont bien moins douloureuses que les maux qui lui viennent d'une main étrangère. (Nicolas Machiavel, 1469-1527, *Le Prince*, traduit par Jean-Vincent Périès)

A contrario

La maîtrise des alternatives a un but principal : dissimuler que vous êtes l'agent du pouvoir et de la punition. La tactique marche mieux pour ceux dont le pouvoir est fragile et qui ne peuvent agir trop ouvertement sans encourir suspicion, ressentiment et colère. De toute façon, en règle générale, il est rarement avisé de paraître exercer le pouvoir directement et par la force, quelles que soient votre puissance et votre assurance. Il est habituellement plus élégant et efficace de donner l'illusion d'un choix.

D'un autre côté, en limitant les alternatives des autres, vous limitez parfois les vôtres. Il est des situations dans lesquelles vous auriez avantage à accorder à vos rivaux une grande liberté : tandis que vous les regardez agir, vous vous donnez de grandes occasions d'espionner, de réunir des informations et de planifier vos supercheries. Le banquier James Rothschild appréciait cette méthode : pour lui, s'il essayait de contrôler les actions de ses adversaires, il perdait l'occasion d'observer leurs stratégies et de mettre au point un plan plus efficace. Plus il leur accordait de liberté à court terme, plus il avait de prise sur eux à long terme.

LOI

32

TOUCHEZ L'IMAGINATION

PRINCIPE

On fuit la vérité quand elle est laide et déplaisante. Ne rappelez jamais la réalité, sous peine d'avoir à affronter la colère, fille de la déception. La vie est si dure et si angoissante que ceux qui l'enjolivent par de belles histoires sont tels des oasis dans le désert : tout le monde afflue vers eux. C'est un grand pouvoir que de savoir exploiter l'imagination des masses.

Respect de la loi

La cité-État de Venise était prospère depuis si longtemps que ses citoyens croyaient leur « république sérénissime » bénie des dieux. Au Moyen Âge et à la Renaissance, son quasi-monopole du commerce avec les « échelles du Levant » en avait fait la cité la plus prospère d'Europe. La République était gouvernée pour le plus grand bien de tous et les Vénitiens jouissaient de libertés que peu d'autres Italiens connaissaient. Pourtant, au XVIe siècle, leur sort changea brusquement. La découverte du Nouveau Monde déplaça le pouvoir vers les côtes atlantiques de l'Europe – l'Espagne et le Portugal, puis plus tard la Hollande, l'Angleterre et la France. Venise ne pouvait rivaliser avec ces pays sur le plan économique et son empire déclina. Le coup final fut porté par la perte désastreuse d'une possession de grand prix en Méditerranée, l'île de Chypre, qui tomba en 1570 entre les griffes des Turcs.

Les familles de la noblesse vénitienne étaient ruinées, les banques fermaient. Tristesse et découragement s'abattirent sur la ville. Les Vénitiens avaient un passé glorieux, qu'ils avaient eux-mêmes connu ou que leurs aînés leur avaient conté. Cet âge d'or n'était pas si loin, ils se sentaient humiliés de leur déchéance. Les Vénitiens croyaient presque que la déesse Fortune ne faisait que leur jouer un tour et que le bon vieux temps reviendrait. Mais dans l'immédiat, que faire ?

En 1578, des bruits coururent dans Venise : on annonçait l'arrivée d'un mystérieux individu nommé Bragadino, un maître de l'alchimie qui avait amassé une fortune ahurissante par sa capacité, disait-on, à produire de l'or grâce à une substance secrète. La nouvelle fit en un clin d'œil le tour de la cité ; quelques années plus tôt, un noble vénitien passant par la Pologne y avait entendu une prophétie selon laquelle Venise retrouverait sa gloire et son pouvoir d'antan si elle trouvait un homme connaissant l'art de l'alchimie. Alors, tandis que se répandait la rumeur de tout l'or que ce Bragadino possédait – les pièces qu'il faisait sans cesse tinter dans ses mains, les objets précieux qui emplissaient sa demeure –, certains se prirent à rêver : grâce à lui, leur cité allait redevenir prospère.

Des membres des plus importantes familles de l'aristocratie vénitienne se rendirent ensemble à Brescia où vivait Bragadino. Ils visitèrent son palais et l'observèrent avec crainte et admiration tandis qu'il faisait la preuve de ses talents, prenant une pincée de minéraux apparemment sans valeur et les transformant en plusieurs onces de poussière d'or. Le sénat de la ville se préparait à délibérer sur une invitation officielle lorsque soudain leur parvint une autre rumeur : le duc de Mantoue appelait Bragadino à son service. Une fête magnifique allait être donnée au palais de Bragadino en l'honneur du duc ; tout y serait d'or pur : boutons des vêtements, vaisselle, couverts, etc. Inquiet à l'idée que Bragadino puisse leur préférer Mantoue, le sénat vota aussitôt à la quasi-unanimité l'invitation de l'alchimiste à Venise, lui promettant tous les moyens dont il aurait besoin pour continuer à vivre dans le luxe… à condition qu'il vienne tout de suite.

La même année, le mystérieux Bragadino arriva donc à Venise. Avec ses yeux noirs perçants sous des sourcils broussailleux et les deux énormes

Les obsèques de la lionne

La femme du Lion mourut ;
Aussitôt chacun accourut
Pour s'acquitter envers le Prince
De certains compliments de consolation,
Qui sont surcroît d'affliction.
Il fit avertir sa Province
Que les obsèques se feraient
Un tel jour, en tel lieu ; ses Prévôts y seraient
Pour régler la cérémonie,
Et pour placer la compagnie.
Jugez si chacun s'y trouva.
Le Prince aux cris s'abandonna,
Et tout son antre en résonna :
Les Lions n'ont point d'autre temple.
On entendit, à son exemple,
Rugir en leurs patois Messieurs les Courtisans.
Je définis la cour un pays où les gens,
Tristes, gais, prêts à tout, à tout indifférents,
Sont ce qu'il plaît au Prince, ou, s'ils ne peuvent l'être,
Tâchent au moins de le paraître :
Peuple caméléon, peuple singe du maître ;
On dirait qu'un esprit anime mille corps :
C'est bien là que les gens sont de simples ressorts.
Pour revenir à notre affaire,
Le Cerf ne pleura point. Comment eût-il pu faire ?
Cette mort le vengeait : la Reine avait jadis
Étranglé sa femme et son fils.
Bref, il ne pleura point. Un flatteur l'alla dire,

dogues noirs qui l'accompagnaient partout, il était impressionnant, inquiétant. Il s'installa dans un somptueux palais sur l'île de Giudecca, et la République finança ses banquets, sa coûteuse garde-robe et ses moindres caprices. Une sorte de fièvre de l'alchimie s'empara de Venise. À tous les coins de rue, des colporteurs vendaient charbon, creusets, soufflets, alambics et manuels d'alchimie. Tout le monde s'y mit… sauf Bragadino.

L'alchimiste ne semblait pas pressé de fabriquer l'or qui allait sauver Venise de la ruine. Assez étrangement, cela ne fit qu'augmenter sa popularité et le nombre de ses adeptes. Les gens affluèrent de toute l'Europe et même d'Asie pour rencontrer cet homme remarquable. Les mois passaient, les cadeaux pleuvaient de toutes parts, pourtant il ne donnait aucun signe du miracle que les Vénitiens, pleins d'espoir, attendaient de lui. Les citoyens finirent par s'impatienter : est-ce qu'il se déciderait un jour ? Les sénateurs les prévinrent de ne pas le soumettre à la pression : l'homme était diablement capricieux, il ne fallait pas le bousculer. Finalement, même la noblesse se posa des questions et le sénat fut sommé d'apporter des preuves de la rentabilité des énormes investissements engagés par la cité.

Bragadino n'avait que mépris pour les sceptiques, mais il leur répondit. Il avait, disait-il, déposé à l'hôtel de la Monnaie la mystérieuse substance à l'aide de laquelle il multipliait l'or. Il pouvait utiliser cette substance en une fois et doubler la quantité d'or, mais plus le processus se prolongerait, plus il serait fécond. Si on la laissait sept ans scellée dans son tonneau, on obtiendrait trente fois plus d'or. La plupart des sénateurs acceptèrent d'attendre ce pactole ; d'autres explosèrent : encore sept ans à financer le train de vie royal de ce filou ! De nombreux citoyens vénitiens partageaient ce sentiment. Finalement les ennemis de l'alchimiste exigèrent qu'il produise la preuve de ses talents : beaucoup d'or, et vite.

Hautain, apparemment tout dévoué à son art, Bragadino répondit que Venise, dans son impatience, l'avait trahi et perdrait par conséquent ses services. Il quitta la ville, se rendit d'abord non loin de là, à Padoue, puis, en 1590, à Munich sur l'invitation du duc de Bavière. Le duché, qui, comme Venise, avait connu une grande prospérité mais avait fait faillite par excès de prodigalité espérait lui aussi redorer son blason grâce aux services du célèbre alchimiste. Là, Bragadino retrouva le confortable arrangement qu'il avait connu à Venise, et le scénario se répéta.

Interprétation

Le jeune Chypriote Mamugnà avait vécu à Venise plusieurs années avant d'y revenir en tant qu'alchimiste sous le nom de Bragadino. Il avait senti quelle tristesse pesait sur la cité, combien chacun espérait la rédemption, d'où qu'elle vînt. Tandis que d'autres charlatans misaient sur les tours de passe-passe, Mamugnà, lui, misa sur la nature humaine. Venise était sa cible depuis le début ; il voyagea à l'étranger, amassa quelque argent par sa fausse alchimie, puis retourna en Italie où il ouvrit boutique à Brescia. Là, il se fit une réputation qui, il le savait, allait s'étendre jusqu'à Venise. À distance, elle n'en aurait que plus d'effet.

Et soutint qu'il l'avait vu rire.
La colère du Roi, comme dit Salomon,
Est terrible, et surtout celle du Roi Lion ;
Mais ce Cerf n'avait pas accoutumé de lire.
Le Monarque lui dit : « Chétif hôte des bois,
Tu ris, tu ne suis pas ces gémissantes voix.
Nous n'appliquerons point sur tes membres profanes
Nos sacrés ongles : venez, Loups,
Vengez la Reine ; immolez tous
Ce traître à ses augustes mânes. »
Le Cerf reprit alors : « Sire, le temps de pleurs
Est passé ; la douleur est ici superflue.
Votre digne moitié, couchée entre des fleurs,
Tout près d'ici m'est apparue ;
Et je l'ai d'abord reconnue.
Ami, m'a-t-elle dit, garde que ce convoi,
Quand je vais chez les Dieux, ne t'oblige à des larmes.
Aux Champs Élysiens j'ai goûté mille charmes,
Conversant avec ceux qui sont saints comme moi.
Laisse agir quelque temps le désespoir du Roi :
J'y prends plaisir. » À peine on eut ouï la chose,
Qu'on se mit à crier : « Miracle ! Apothéose ! »
Le Cerf eut un présent, bien loin d'être puni.
Amusez les Rois par des songes,
Flattez-les, payez-les d'agréables mensonges :
Quelque indignation dont leur cœur soit rempli,
Ils goberont l'appât ; vous serez leur ami.

Jean de La Fontaine, 1621-1695, fables

Si vous voulez être cru quand vous mentez, ne dites jamais de vérités incroyables

EMPEREUR TOKUGAWA IEYASU DU JAPON, XVIIe SIÈCLE

Tout d'abord, Mamugnà ne se donna pas la peine de faire la démonstration de ses prétendus talents d'alchimiste. Son palais somptueux, ses tenues élégantes, le cliquetis des pièces d'or dans sa bourse, tout cela fournissait des arguments irréfutables à toute personne sensée. C'est ainsi que s'établit le cycle qui allait le faire vivre : son évidente prospérité confirmait sa réputation d'alchimiste ; sur la foi de quoi des maîtres comme le duc de Mantoue lui donnaient les moyens de vivre dans l'opulence, ce qui donnait plus de force encore à sa réputation, et ainsi de suite. Ce n'est qu'une fois cette renommée établie, lorsque tous les grands personnages se battirent pour l'avoir, qu'il se soumit à la triviale nécessité de montrer ses pouvoirs. Mais, à cette époque, les gens étaient faciles à duper : ils voulaient tant y croire… Les sénateurs vénitiens étaient si crédules qu'ils ne remarquèrent pas dans sa manchette le tube en verre plein de poudre d'or dont il saupoudrait les pincées de minéraux. Brillant et capricieux, il était l'alchimiste de leurs rêves. Nimbé d'une telle aura, il était au-dessus de tout soupçon.

Tel est le pouvoir des chimères qui nous obsèdent, particulièrement en période d'austérité et de déclin. Les gens attribuent rarement leurs problèmes à leurs propres méfaits ou à leur stupidité. Les responsables, ce sont les autres, le monde, les dieux ; c'est pourquoi le salut, lui aussi, vient d'ailleurs. Si Bragadino était arrivé à Venise avec une analyse détaillée des causes du déclin économique de la cité, s'il avait exposé les étapes incontournables pour redresser la situation, on lui aurait ri au nez. La réalité était trop sordide, le remède trop douloureux : des efforts similaires à ceux que leurs ancêtres avaient fournis pour créer un empire. Le fantasme, en revanche – en l'occurrence le mirage alchimique –, offrait une solution tellement plus facile et plus agréable !

Pour gagner du pouvoir, vous devez apporter du plaisir à ceux qui vous entourent, et le plaisir vient par l'imagination. Ne promettez jamais une amélioration progressive grâce à un dur labeur ; promettez plutôt la lune, une grande et soudaine métamorphose, un creuset rempli d'or…

> Aucun homme ne doit désespérer de propager les hypothèses les plus extravagantes, s'il a le talent de les présenter de la façon la plus favorable.
>
> DAVID HUME (1711-1776)

LES CLEFS DU POUVOIR

L'imagination ne fonctionne jamais seule. Elle se développe sur un terreau de platitudes et de banalités. C'est le caractère oppressant de la réalité qui permet à l'imagination de prendre racine et de s'épanouir. Pour la Venise du XVIe siècle, c'était le déclin et la perte de son prestige. En réaction se développa une fable promettant un retour soudain des gloires passées par le miracle de l'alchimie. Tandis que la réalité ne faisait que s'assombrir, les Vénitiens caressaient le rêve d'un monde dans lequel leur cité recouvrerait d'un coup sa fabuleuse prospérité et son pouvoir, transformant la poussière en or.

Quiconque est capable d'élaborer une histoire à partir d'une réalité angoissante à vivre dispose d'un pouvoir indicible. Si vous cherchez une chimère qui ait une emprise sur les masses, ne perdez pas de vue les vérités banales qui pèsent lourdement sur nous tous. Ne vous laissez pas distraire par les tableaux prestigieux que brossent les gens d'eux-mêmes et de leur vie ; creusez pour découvrir ce qui réellement les ligote. Une fois que vous l'aurez trouvé, vous disposerez de la clef magique qui vous ouvrira toutes les portes.

Bien que les époques et que les personnes changent, examinons quelques-unes des réalités angoissantes de la vie et les opportunités de pouvoir qu'elles fournissent.

La réalité : le changement est lent et progressif. Il nécessite des efforts, un peu de chance, quelques sacrifices et beaucoup de patience.
La chimère : un coup de baguette magique modifie le destin, instantanément, sans effort ni sacrifice.

C'est par excellence l'illusion promise par tous les charlatans qui rôdent encore parmi nous, et ce fut la clef du succès de Bragadino. Promettez un changement radical – les pauvres deviennent riches, les malades recouvrent la santé, les malheureux le bonheur – et vous aurez des disciples.

Comment Leonhard Thurneisser, grand charlatan allemand du XVIe siècle, s'y prit-il pour devenir médecin à la cour du grand électeur de Brandebourg sans avoir jamais étudié la médecine ? Au lieu de proposer des amputations, des sangsues et des purges amères (les médicaments de l'époque), Thurneisser offrait de délicieux élixirs et promettait une guérison immédiate. Les courtisans à la mode plébiscitaient sa solution « d'or buvable » qui coûtait une fortune. Si une maladie inexplicable vous terrassait, Thurneisser consultait un horoscope et prescrivait un talisman. Qui peut résister à pareil rêve ? La santé et le bien-être sans sacrifice ni douleur !

La réalité : la société possède des codes et des conventions bien établis. Nous comprenons ses limites et nous nous savons prisonniers de son cercle étroit.
La chimère : nous pouvons pénétrer dans un monde totalement nouveau avec des codes différents et une promesse d'aventure.

Au début du XVIIIe siècle, à Londres, on ne parlait que d'un mystérieux étranger, un jeune homme appelé George Psalmanazar. Il était originaire d'un pays quasi légendaire aux yeux des Anglais : l'île de Formose (l'actuelle Taiwan), au large de la côte chinoise. L'université d'Oxford engagea Psalmanazar pour enseigner la langue de son île ; quelques années plus tard, il traduisit la Bible dans cette langue puis écrivit un livre – qui fut immédiatement un best-seller – sur l'histoire et la géographie de Formose. La famille royale l'entretint somptueusement et, partout où il allait, il distrayait ses hôtes avec des récits merveilleux sur son pays et ses coutumes étranges.

Après la mort de Psalmanazar, son testament révéla qu'il était un Français de pure souche, doté d'une exubérante imagination. Tout ce qu'il avait raconté sur Formose – son alphabet, sa langue, sa littérature, sa culture –, il l'avait inventé, s'appuyant sur l'ignorance des badauds anglais pour échafauder une histoire complexe qui assouvissait leur désir d'exotisme et d'insolite. Le contrôle rigide que la société britannique de l'époque exerçait sur la vie fantasmatique lui avait fourni l'occasion idéale d'exploiter la frustration qui en résultait.

De l'exotisme à l'érotisme il n'y a qu'un pas, vite franchi à condition de ne pas devenir trop explicite. En effet, le tangible tue l'imaginaire : on se lasse de ce que l'on possède, maintes courtisanes l'ont appris à leurs dépens. Les charmes d'une maîtresse ne font que stimuler chez son amant le désir d'autres délices dans la personne d'une nouvelle beauté à conquérir. Pour conférer du pouvoir, l'imagination doit rester jusqu'à un certain degré désincarnée, virtuelle. La danseuse Mata Hari, par exemple, qui fit courir le tout-Paris avant la Première Guerre mondiale, était physiquement assez quelconque. Son pouvoir provenait des fantasmes qu'éveillait son allure étrange et exotique, insolite, indéchiffrable. Elle manipulait son public non tant par le simple érotisme que parce qu'elle brisait un tabou social.

Un autre attrait de exotisme est qu'il fait fuir la grisaille et l'ennui. Plus d'un escroc joue du désir d'évasion et de la soif d'aventure qui taraude l'employé de bureau moyen. Prenez une épave de galion espagnol, mettez-y une señorita mexicaine plutôt sexy, ajoutez l'intervention éventuelle du président d'une République sud-américaine : voilà les ingrédients d'un montage qui peut marcher très fort.

La réalité : la société est divisée et secouée de conflits.
La chimère : une union mystique des âmes peut créer la cohésion.

Dans les années 1920, l'escroc Oscar Hartzell fit rapidement fortune grâce à la bonne vieille arnaque dite « de sir Francis Drake » ; elle consistait à promettre à un quelconque naïf portant le nom de Drake une part substantielle du prétendu trésor du fameux flibustier, trésor qu'Hartzell aurait découvert. Des milliers d'habitants du centre des États-Unis tombèrent dans le piège, qu'Hartzell transforma intelligemment en croisade contre le gouvernement et contre quiconque tentait de priver de la fortune de Drake ses héritiers légitimes. Les Drake « spoliés » se liguèrent avec une ferveur quasi mystique, organisant d'émouvants meetings. Promettez l'union sacrée, et vous serez investi d'un grand pouvoir – un pouvoir dangereux qui peut facilement se retourner contre vous. C'est un fantasme très prisé par les démagogues.

La réalité : la mort ; les morts ne reviennent pas de l'au-delà, le passé est irréversible.
La chimère : un soudain retournement de ce fait intolérable.

Cette escroquerie existe sous de nombreuses variantes, mais elle nécessite beaucoup de talent et de subtilité.

Vermeer est depuis longtemps reconnu comme un artiste majeur, mais ses peintures sont excessivement rares et quasiment introuvables. Pourtant, dans les années 1930, des Vermeer commencèrent à apparaître sur le marché de l'art. Les experts pressentis pour les examiner les authentifièrent. Ces nouveaux Vermeer représentaient le couronnement d'une carrière de collectionneur. C'était comme la résurrection de Lazare : étrangement, Vermeer était revenu à la vie. On avait remonté le temps.

Bien plus tard, on apprit que ces tableaux étaient en fait l'œuvre d'un faussaire hollandais, Han van Meegeren. Il avait choisi d'imiter Vermeer parce qu'il avait compris ce qui nourrit l'imaginaire des foules : les peintures semblaient authentiques précisément parce que le public, comme les experts, voulaient désespérément les croire vraies.

Souvenez-vous : la clef du fantasme est la distance. Ce qui est loin est attrayant, prometteur, simple et sans problème. Ce que vous offrez doit rester insaisissable. Ne le laissez jamais devenir familier ; le mirage, par définition, est inaccessible, il s'évanouit dès qu'on s'en approche. Ne décrivez jamais trop explicitement la chimère que vous proposez, restez vague. Vous êtes marchand de rêve ; laissez votre victime s'en approcher assez près pour être tentée, mais maintenez-la assez loin pour qu'elle continue à rêver.

Image : La lune. Inaccessible, éternellement changeante, elle disparaît puis réapparaît. On la contemple de loin, on l'imagine, on s'interroge, on se languit ; elle suscite constamment le rêve sans jamais être saisissable. N'offrez pas ce qui est évident. Promettez la lune.

Autorité : Un mensonge est un miroir aux alouettes, une mystification qui peut se transformer en rêve, se travestir de mysticisme. La réalité est froide, sans fantaisie ni charme. Un mensonge a bien plus de saveur. Le plus détestable personnage au monde est celui qui dit toujours la vérité, qui n'invente jamais rien… Je trouve bien plus intéressant et rémunérateur de raconter des histoires que de dire la vérité. (Joseph « Yellow Kid » Weil, 1875-1976)

A contrario

Si l'imaginaire des masses est une mine de pouvoir, c'est aussi un terrain miné. L'imaginaire recèle habituellement un côté ludique : le public se doute vaguement qu'il est trompé, mais le fantasme l'emporte, par le plaisir qu'il apporte et la distraction momentanée qui soulage de la banalité du quotidien. Aussi, regardez où vous mettez les pieds : ne vous approchez jamais trop près du filon que vous exploitez. Il peut vous sauter à la figure.

Lorsque Bragadino s'établit à Munich, il constata que les austères Bavarois avaient moins de foi en l'alchimie que les bouillants Vénitiens. Seul le duc y croyait vraiment, parce qu'il avait désespérément besoin d'aide pour se sortir de l'ornière. Tandis que Bragadino jouait son jeu habituel – faire attendre et accepter les cadeaux – le public grondait de façon de plus en plus menaçante. L'argent avait été dépensé, mais sans résultat. En 1592, les Bavarois exigèrent que justice soit faite et Bragadino fut pendu haut et court. Il avait promis sans tenir ses engagements, selon son habitude, mais cette fois il avait surestimé la patience de ses hôtes : son incapacité à entretenir leur rêve lui fut fatale.

Une dernière chose : ne faites jamais l'erreur de croire que l'imaginaire est toujours fantastique. Il contraste sans aucun doute avec la réalité, mais la réalité dépasse parfois tellement la fiction que le fantasme peut au contraire exprimer un désir de simplicité. Ainsi, l'image de campagnard barbu que se forgea Abraham Lincoln fit de lui le président des gens simples.

P. T. Barnum réussit un coup de maître en créant le personnage du « général Tom Pouce », un nain en uniforme de dictateur qui singeait les Napoléon de ce monde et les tournait malicieusement en ridicule. Son spectacle ravit tous les publics, jusqu'à la reine Victoria, car il faisait appel à l'imaginaire de l'époque : foin de ces altiers monarques, place à l'homme de la rue ! Tom Pouce prenait le contre-pied des habituels ingrédients du fantasme, l'étrange et l'inconnu. Mais ce contre-exemple n'en obéit pas moins à la loi, car il est sous-tendu par l'idée que l'homme ordinaire est exempt de tout souci et vit plus heureux que les riches et puissants.

Lincoln et Tom Pouce s'appuyèrent tous deux sur le concept d'« ordinaire », mais sans le banaliser. Si ce type de personnage devient trop familier, il cesse en effet de fonctionner comme fantasme.

LOI

33

TROUVEZ LE TALON D'ACHILLE

PRINCIPE

Tout le monde a un point faible, une fissure dans le rempart de sa personnalité : un sentiment d'insécurité, une émotion incontrôlable, un besoin criant, voire un péché mignon. Quelle que soit cette faiblesse, c'est un talon d'Achille sur lequel vous pourrez agir à votre avantage lorsque vous l'aurez découvert.

Trouvez le talon d'Achille : un plan d'action stratégique

Nous avons tous des défenses psychologiques. Nous vivons revêtus d'une armure qui nous défend contre le stress des changements et les intrusions de nos amis et ennemis. Nous aimerions tant être libres d'agir à notre guise ! À nous heurter sans cesse au carcan de nos défenses, nous gaspillons beaucoup d'énergie. Cependant, une vérité majeure à comprendre est que chacun a une faiblesse, un défaut de la cuirasse. Certains les affichent, d'autres les dissimulent. Ces derniers sont souvent les plus efficacement touchés lorsqu'ils sont percés à jour.

En planifiant votre attaque, gardez à l'esprit les principes suivants :

Soyez attentif aux comportements et signaux inconscients. « Celui qui a des oreilles pour entendre, écrit Sigmund Freud, et des yeux pour voir constate que les mortels ne peuvent cacher aucun secret. Celui dont les lèvres se taisent bavarde avec le bout des doigts ; il se trahit par tous les pores. » C'est là un principe majeur : les faiblesses se trahissent par des comportements apparemment anodins et des non-dits.

La clef ne réside pas seulement dans ce que vous cherchez mais aussi où et comment vous le cherchez. Une conversation banale est une mine d'indices, aussi entraînez-vous à écouter. Commencez toujours par témoigner de l'intérêt : une oreille complaisante incite au bavardage. Une astuce souvent utilisée par Talleyrand est de faire mine de partager un secret avec son interlocuteur. Authentique ou inventé de toutes pièces, peu importe, le principal c'est qu'il ait l'air de venir du cœur. Cette confidence en suscitera une autre, non seulement aussi franche que la vôtre mais certainement plus authentique : l'aveu d'une faiblesse.

Si vous suspectez un point faible précis, tâtez indirectement le terrain. Si vous sentez qu'un homme a besoin d'être aimé, par exemple, flattez-le ; si vos compliments, même les plus lourds, le ravissent, vous êtes sur le bon chemin. Aiguisez votre sens de l'observation : notez le pourboire qu'il glisse au serveur, ses péchés mignons, les détails de son costume. Devinez ses idoles, ses dadas : peut-être pourrez-vous nourrir ses rêves. Souvenez-vous : puisque nous essayons tous de cacher nos faiblesses, il y a peu à apprendre de nos comportements conscients. Il faut lire entre les lignes.

Retrouvez l'enfant sans défense. La plupart des faiblesses ont leur origine dans l'enfance, avant que le moi ne se soit édifié de protection. L'autre peut avoir été couvé, gâté, ou peut-être a-t-il souffert de carence affective ; avec l'âge, ces fêlures sont refoulées mais ne disparaissent jamais. L'enfance est une clef qui ouvre le coffret des blessures secrètes.

Lorsque vous touchez un point sensible, l'autre réagira souvent comme un enfant : c'est un signe de sa vulnérabilité. Soyez alors attentif à tout comportement d'ordre infantile. Si votre victime ou votre rival a subi un manque important tel que l'amour de ses parents, apportez-lui-en, ou du moins prodiguez-lui quelque chose qui y ressemble. S'il révèle un goût secret, une complaisance cachée, donnez-lui satisfaction. Dans tous les cas, il sera incapable de vous résister.

Le lion, le chamois et le renard

Un lion traquait un chamois dans une vallée. Sa proie n'avait aucune chance et le lion se léchait déjà les babines à la perspective d'un bon repas. Sa victime était faite : une gorge profonde leur barrait la route à tous les deux, chasseur et chassé. Mais l'agile chamois, réunissant ses dernières forces, bondit comme une flèche par-dessus l'abîme et reprit son équilibre au-dessus de la falaise rocheuse, de l'autre côté. Le lion s'arrêta juste à temps. À ce moment survint un de ses amis, le renard. « Comment ? s'exclama celui-ci. Toi si fort et si agile, tu te laisserais battre par un chétif chamois ? Si vraiment tu le veux, tu peux faire merveille. L'abîme est profond mais, si ta décision est ferme, je suis certain que tu le franchiras. Tu sais que tu peux compter sur mon amitié désintéressée. Je ne mettrais pas ta vie en danger si je ne connaissais pas pertinemment ta force et ton adresse. » Le sang du lion ne fit qu'un tour, et il bondit de toute sa force par-dessus le vide. Mais son saut fut trop court et il plongea la tête la première, et se tua sur le coup. Que fit alors son cher ami ? Il descendit prudemment jusqu'au fond de la gorge et là, en plein air, constatant que le lion n'avait plus désormais besoin de flatteries ni d'obéissance, lui présenta

Recherchez les contrastes. Un comportement affiché peut cacher son contraire. Ceux qui bombent le torse sont parfois de grands lâches ; une affectation de pruderie peut cacher des penchants libidineux ; le timoré rêve souvent d'aventure ; le timide cherche désespérément l'attention. Au-delà des apparences, les qualités trahissent les faiblesses qu'elles veulent cacher.

ses derniers hommages et le dévora : en un mois, il avait proprement nettoyé son squelette.

IVAN KRILOFF, 1768-1844, FABLES

Trouvez le maillon faible. Parfois, ce n'est pas l'objet mais le sujet qu'il importe de tirer au clair. Dans la version moderne de la cour, le vrai pouvoir peut se dissimuler en coulisse et agir à distance sur celui qui occupe officiellement le sommet de la pyramide. Ces puissantes éminences grises sont le maillon faible : gagnez leurs faveurs et vous influencerez indirectement le roi. Par ailleurs, même dans un groupe apparemment uni – qui, par exemple, resserre les rangs pour résister à un assaut ennemi – il y a toujours un maillon faible. Trouvez la personne qui cédera sous la pression.

Comblez le vide. Les deux principaux indices de carences sont le manque de confiance en soi et la tristesse. Les personnes peu sûres d'elles sont avides de signes extérieurs de pouvoir ; quant au malheureux chronique, recherchez les racines de ses humeurs noires. Les uns et les autres sont les moins capables de masquer leurs faiblesses. Leur besoin lancinant de combler leur vide affectif est une grande source de pouvoir qui ne tarit jamais.

Misez sur les pulsions incontrôlables. Il peut s'agir d'une crainte paranoïaque – la terreur irraisonnée – ou d'une pulsion primaire telle que la luxure, la cupidité, la vanité ou la haine. Les personnes aux prises avec ces vices ne peuvent pas se contrôler ; vous pouvez le faire à leur place.

RESPECT DE LA LOI, EXEMPLE I

En 1615, l'évêque de Luçon, futur cardinal de Richelieu, âgé de trente ans, eut à prononcer un discours devant les États généraux, constitué de représentants des trois ordres : clergé, noblesse et tiers état. Lui-même représentant du clergé poitevin, il avait été élu comme porte-parole de l'assemblée devant le roi : immense responsabilité pour un homme encore jeune et à peine connu. Sur toutes les questions importantes à l'ordre du jour, son discours suivait la ligne de l'Église. Mais, vers la fin, Richelieu prit une initiative qui n'avait rien à voir avec l'Église et tout à voir avec sa carrière. Il se tourna vers le trône où siégeait le roi Louis XIII, âgé de quinze ans, et vers la régente Marie de Médicis, assise à côté du roi son fils. Tout le monde s'attendait à ce que Richelieu adresse les amabilités d'usage au jeune monarque. Mais il fixa Marie de Médicis droit dans les yeux et acheva son discours par un long et vibrant éloge de la régente, louange si outrageuse qu'elle choqua plus d'un membre du clergé. Nul n'oublierait le sourire de l'intéressée tandis qu'elle se délectait des compliments de Richelieu.

Un an plus tard, elle nomma Richelieu secrétaire d'État aux Affaires étrangères, promotion incroyable pour un jeune évêque. Il faisait dorénavant partie du premier cercle du pouvoir.

IRVING LAZAR

Le meilleur agent d'Hollywood, Irving Paul Lazar, brûlait de vendre au magnat des studios cinématographiques Jack L. Warner un scénario. « J'ai eu une longue réunion avec lui aujourd'hui, expliqua Lazar au scénariste Garson Kanin. Mais je n'ai même pas abordé le sujet. – Et pourquoi diable ? – J'ai l'intention d'attendre jusqu'au week-end en huit, quand j'irai à Palm Springs. – Je ne comprends pas. – Ah bon ? Je vais à Palm Springs tous les week-ends ; mais, ce week-end, Warner n'y va pas. Il a une projection ou je ne sais quoi. Il n'y viendra donc que le week-end suivant, et c'est là que j'aborderai le sujet. – Irving, je comprends de moins en moins. – Écoute, reprit Irving avec impatience. Je sais ce que je fais. Je sais comment il faut vendre à Warner. C'est le genre de scénario qui le met mal à l'aise, il faut donc que je le prenne par surprise si je veux

obtenir son accord. – Mais pourquoi Palm Springs ? – Parce qu'à Palm Springs il va tous les jours se baigner au spa. Et c'est là que j'irai quand il y sera. Il y a une chose qu'il faut savoir : Jack a quatre-vingts ans et il est très vaniteux ; il n'aime pas qu'on le voie tout nu. Je vais donc aller le voir tout nu au spa – je veux dire : lui sera tout nu – enfin, moi aussi, mais je m'en fiche. Lui pas. Je vais donc aller le trouver quand il sera tout nu, et je lui parlerai de ce truc. Il sera tout gêné. Il n'aura qu'une hâte : se débarrasser de moi. Et la façon la plus facile de le faire, ce sera de me dire oui, car il sait que s'il me dit non, je vais le coller comme une ventouse et rester là et ne pas lâcher le morceau. Alors, pour se débarrasser de moi, il dira probablement oui. Deux semaines plus tard, je lus dans le journal que les studios Warner Brothers avaient acheté ce scénario. Je téléphonai à Lazar et lui demandai comment il s'y était pris. « À ton avis ? demanda-t-il. À poil, mon gars… Exactement comme je te l'avais dit. »

Garson Kanin, *Hollywood*, 1974

Richelieu étudia alors le fonctionnement de la cour comme s'il s'agissait d'un mécanisme d'horlogerie. Un Italien, Concino Concini, était le favori de la régente, ou plutôt son amant : ce privilège faisait probablement de lui l'homme le plus puissant de France. Concini était un dandy vaniteux ; Richelieu le traita comme s'il était le roi. En quelques mois, Richelieu devint l'un des favoris de Concini. Mais un événement se produisit en 1617 qui renversa complètement la situation : le jeune roi, réputé stupide, fit assassiner Concini et emprisonner ses principaux collaborateurs. Louis XIII prenait d'un coup les commandes du pays, écartant sa mère.

Richelieu avait-il commis une erreur de tactique ? Il avait été proche à la fois de Concini et de Marie de Médicis, dont tous les conseillers et ministres étaient désormais en disgrâce, quelques-uns même en prison. La régente en personne fut assignée à résidence à Blois, quasiment prisonnière. Richelieu ne perdit pas de temps : tout le monde abandonnait Marie de Médicis ; il resta à ses côtés. Il savait que le roi ne pouvait pas se débarrasser d'elle parce qu'il était encore très jeune et que, de toute façon, il avait toujours été excessivement attaché à sa mère. Le seul ami puissant qui restait à celle-ci était Richelieu ; il remplit le rôle clef de négociateur entre le roi et la reine mère, faisant conclure les traités d'Angoulême et d'Angers. En retour, il obtint la protection de cette dernière, survécut à la révolution du palais et prospéra. Dans les années qui suivirent, la reine mère devint de plus en plus dépendante de lui et, en 1622, elle le récompensa de sa loyauté : grâce à ses alliés à Rome, Richelieu fut revêtu de la pourpre cardinalice.

En 1623, le roi Louis XIII était en situation délicate. Il n'avait aucune personne de confiance à qui demander conseil et, bien qu'il fût devenu un jeune homme, il restait puéril et les affaires de l'État lui étaient lourdes à porter. Maintenant qu'il était sur le trône, Marie de Médicis n'était plus régente et n'avait en principe plus de pouvoir, mais elle avait gardé l'oreille de son fils et lui affirma que Richelieu était seul capable de le sauver. Au début, Louis XIII ne voulut rien entendre : il haïssait le cardinal et ne le tolérait que par égard pour sa mère. Pourtant, isolé au sein de la cour et handicapé par sa propre indécision, il finit par céder aux injonctions de Marie de Médicis et fit de Richelieu d'abord son premier conseiller, puis son Premier ministre.

Richelieu n'avait plus besoin de Marie de Médicis. Il cessa ses visites, ne tint plus compte de ses avis, se querella même avec elle et s'opposa à ses désirs. Il se concentra sur le roi, se rendant indispensable à son nouveau maître. Les précédents conseillers, s'apercevant du manque de maturité du roi, avaient essayé de le tenir éloigné des affaires de l'État. Richelieu fut assez adroit pour s'y prendre autrement ; il poussa successivement le roi dans plusieurs projets ambitieux : d'abord l'écrasement des huguenots, puis la guerre contre l'Espagne. La démesure de ces projets ne fit que rendre le roi plus dépendant de son puissant Premier ministre, seul capable de faire régner l'ordre dans le royaume. Et pendant dix-huit ans, Richelieu, exploitant la faiblesse du roi, gouverna, modela la France à sa main, l'unifia et en fit pour plusieurs siècles une puissance européenne majeure.

Interprétation

Richelieu concevait chaque action comme une campagne militaire et aucun mouvement stratégique n'était plus important pour lui que de découvrir les faiblesses de ses ennemis, afin de s'en servir comme d'un levier. Dès son discours de 1615, il chercha le maillon faible dans la chaîne du pouvoir et vit que c'était la régente. Non parce que la reine était faible – elle gouvernait à la fois la France et son fils –, mais parce qu'elle était peu sûre d'elle : elle avait un besoin insatiable d'attention masculine. Il lui témoigna affection et respect, allant jusqu'à flatter bassement son favori Concini. Il savait que le jour viendrait où le roi prendrait le pouvoir, mais il s'était aperçu que Louis XIII chérissait sa mère et garderait toujours vis-à-vis d'elle une attitude d'enfant. Le moyen de contrôler le roi n'était pas de gagner ses faveurs, qui pouvaient changer d'objet du jour au lendemain, mais d'acquérir de l'emprise sur sa mère, pour laquelle le monarque aurait toujours de l'attachement.

Une fois que Richelieu eut obtenu la position qu'il convoitait – celle de Premier ministre – il abandonna la reine mère pour se tourner vers le nouveau maillon faible de la chaîne : le roi lui-même. Il y avait en lui quelque chose d'un enfant perdu sans cesse en quête d'une autorité pour le défendre. C'est en se fondant sur cette faiblesse du roi que Richelieu bâtit son propre pouvoir et sa réputation.

Souvenez-vous de cette leçon : lorsque vous entrez dans une cour, trouvez le maillon faible. Celui qui maîtrise la situation n'est souvent ni le roi ni la reine, mais quelqu'un en coulisses : le favori, le conjoint, parfois même le bouffon. Cette personne peut avoir plus de faiblesses que le souverain lui-même, parce que son pouvoir dépend de toutes sortes de facteurs aléatoires qui le dépassent.

Finalement, quand vous traitez avec des enfants sans défense, incapables de prendre des décisions, misez sur leur faiblesse et poussez-les dans des aventures audacieuses. Ils dépendront encore plus de vous parce que vous serez l'adulte sur qui ils peuvent compter pour les tirer d'affaire et les protéger.

Respect de la loi, exemple II

En décembre 1925, les clients de l'hôtel le plus huppé de Palm Beach, en Floride, furent les témoins médusés de l'arrivée d'un inconnu dans une Rolls Royce conduite par un chauffeur japonais. Les jours suivants, ils n'eurent d'yeux que pour ce bel homme qui s'appuyait sur une canne élégante, recevait des télégrammes à toute heure et n'échangeait que quelques mots avec les gens. C'était un comte, leur dit-on, le comte Victor Lustig, issu de l'une des familles les plus riches d'Europe ; ils ne purent en apprendre plus.

On imagine leur étonnement lorsqu'un jour Lustig avisa l'un des clients les moins distingués de l'hôtel, un certain Herman Loller, directeur d'un atelier de construction mécanique, et qu'il engagea la conversation avec lui. La fortune de Loller était toute récente et il était très important

LES PETITS RIENS COMPTENT

Au fil du temps, j'en suis venu à relever les petites faiblesses… Ce sont les petits riens qui comptent. Une fois, je me suis attaqué au président d'une grosse banque d'Omaha. L'arnaque portait sur l'achat du réseau de tramways d'Omaha, dont un pont sur le Mississippi. Mes mandants étaient censément allemands, et il me fallait soi-disant négocier avec Berlin. Tandis que j'attendais qu'ils me fassent signe, j'ai glissé au banquier mon tuyau bidon sur des actions minières. Comme l'homme était riche, j'avais décidé de miser gros… En attendant, je jouais au golf avec lui, j'allai le voir et nous sortions ensemble au théâtre, avec sa femme. Il s'intéressait vaguement à mon affaire d'actions, mais ne se laissait pas convaincre. J'avais gonflé l'affaire au point qu'il fallait un investissement de 1 250 000 dollars. Dont 900 000 de ma poche, et 350 000 de la poche du banquier. Mais il hésitait encore. Un soir que je dînais chez lui, j'avais mis une eau de toilette : April Violets, de Coty. À l'époque, il n'était pas considéré comme efféminé qu'un homme mette un soupçon de parfum. La femme du banquier trouva ça charmant. « Où l'avez-vous trouvé ? – C'est une composition rare, lui expliquai-je. Faite pour moi sur mesure par un parfumeur français.

Ça vous plaît ? – J'adore », répondit-elle. Le lendemain, je trouvai dans mes affaires deux flacons. Ils venaient tous les deux de France, mais ils étaient vides. Je me rendis au grand magasin du centre-ville et achetai 250 ml d'April Violets de Coty. J'en remplis mes deux flacons français, les bouchai soigneusement et les enveloppai dans un mouchoir en papier. Le soir même, je passai chez le banquier et offris les deux flacons à sa femme. « Je les ai fait préparer sur commande spéciale à Cologne », lui dis-je. Le lendemain, le banquier téléphonait à mon hôtel. Sa femme était enchantée du parfum. C'était la fragrance la plus grisante et la plus exotique qu'elle ait jamais mise, disait-elle. Je ne révélai pas au banquier qu'il pouvait en trouver à Omaha autant qu'il en voulait. « Elle m'a dit, ajouta le banquier, que j'avais de la chance d'avoir comme associé quelqu'un comme vous. » Dès lors, son attitude changea, car il se fiait totalement au jugement de sa femme… Il versa les 350 000 dollars. Soit dit en passant, ce fut mon plus gros coup.

« Yellow Kid » Weil, 1875-1976

pour lui de se faire des relations. Il se sentit honoré et un peu intimidé par ce personnage insolite qui parlait un anglais parfait avec une pointe d'accent étranger. En quelques jours, ils devinrent amis.

C'est Loller qui, bien sûr, se montrait le plus bavard ; une nuit, il avoua que son entreprise était en difficulté et que ses ennuis ne faisaient que croître. En retour, Lustig confia à son nouvel ami que lui aussi avait de sérieux problèmes d'argent : les communistes avaient confisqué sa propriété de famille et tous ses biens. Il était trop vieux pour apprendre un métier et se mettre à travailler. Heureusement, il avait trouvé une solution : une machine à faire de l'argent. « Vous fabriquez de la fausse monnaie ? murmura Loller abasourdi. – Pas du tout », répondit Lustig, et d'expliquer que grâce à un procédé chimique secret sa machine pouvait dupliquer n'importe quel billet de banque de manière tout à fait crédible. Il suffisait d'y glisser un billet d'un dollar, et, six heures plus tard, on en obtenait deux tout à fait parfaits. Cette machine avait été sortie en fraude d'Europe, expliqua-t-il ; les Allemands l'avaient mise au point pour saper l'économie britannique, et le comte s'en servait depuis des années. Loller insista pour la voir fonctionner ; les deux hommes se rendirent dans la chambre de Lustig. Le comte sortit un magnifique coffret d'acajou muni de fentes, de manivelles et de cadrans. Lustig y glissa un billet d'un dollar, et le lendemain, sans faute, il en sortit deux billets encore humides.

Lustig les confia à Loller qui les porta immédiatement dans une banque, laquelle les reconnut comme authentiques. L'industriel supplia alors fiévreusement Lustig de lui vendre sa machine. Celui-ci hésita : elle était unique au monde, argua-t-il. Loller lui fit alors une offre mirobolante : 25 000 dollars, une somme considérable pour l'époque (plus de 400 000 dollars d'aujourd'hui). Lustig parut réticent : il ne se sentait pas en droit d'exiger autant d'argent de son ami. Finalement, il acquiesça : « Après tout, peu importe. Vous allez vite rentrer dans vos frais. »

Lustig fit jurer à Loller de garder le secret absolu et accepta l'argent. Puis, dans la journée, il quitta l'hôtel. Un an plus tard, après de nombreux essais infructueux, Loller se rendit finalement à la police et raconta comment le comte Lustig l'avait escroqué avec deux billets d'un dollar, quelques produits chimiques et une boîte d'acajou sans grande valeur.

Interprétation

Le comte Lustig avait un œil d'aigle pour les faiblesses d'autrui, trahies dans leurs moindres gestes. Loller, par exemple, laissait des pourboires trop généreux, discutait nerveusement avec le portier, se vantait de ses affaires à qui voulait l'entendre. Sa faiblesse, Lustig le savait, était un besoin de prestige : il voulait que sa richesse inspire le respect. Or c'était un homme qui doutait constamment de lui-même. Lustig s'était installé dans cet hôtel à la recherche d'une proie ; en Loller, il avait trouvé le parfait naïf : un homme cherchant avidement à combler ses carences affectives.

En offrant son amitié à Loller, Lustig lui offrait le respect immédiat des autres clients. Par son titre, Lustig donnait aussi à ce nouveau riche accès au monde prestigieux de l'aristocratie. Qu'il prétende posséder le moyen de

résoudre les problèmes financiers de l'industriel était la cerise sur le gâteau. Rien d'étonnant à ce que Loller ait mordu à l'hameçon.

Lorsque vous cherchez un pigeon, visez toujours les insatisfaits, les âmes en peine, ceux qui manquent de confiance en soi. Ces personnes sont percluses de carences en attente d'être comblées. Ce besoin est leur talon d'Achille sur lequel vous pourrez agir à volonté.

Encore une observation digne d'être notée : c'est précisément dans les petites choses, où il ne songe pas à soigner sa contenance, que l'homme dévoile son caractère ; c'est dans des actions insignifiantes, quelquefois dans de simples manières, que l'on peut facilement observer son égoïsme illimité, sans égard pour personne, qui ne se démentira pas non plus dans les grandes choses mais qui se dissimulera. Que de semblables occasions ne soient pas perdues pour nous ! Quand un individu se conduit sans aucune discrétion dans les petits incidents journaliers, dans les petites affaires de la vie, quand il ne recherche dans ses occasions que son intérêt ou ses aises au détriment d'autrui, ou s'approprie ce qui est là pour servir à tous etc., cet individu, soyez-en bien convaincu, n'a pas dans le cœur le sentiment du juste ; il sera un gredin tout aussi bien dans les grandes circonstances, toutes les fois que la loi ou la force ne lui lieront pas les bras.

ARTHUR SCHOPENHAUER
1788-1860,
APHORISMES SUR LA SAGESSE DANS LA VIE,
traduit par
J.-A. Cantacuzène

RESPECT DE LA LOI, EXEMPLE III

En 1559, le roi de France Henri II mourut dans un tournoi. Son fils monta sur le trône sous le nom de François II ; mais en arrière-plan se tenait la veuve d'Henri II, la reine Catherine de Médicis, une femme qui avait prouvé depuis longtemps son habileté dans les affaires de l'État. Quand François II mourut l'année suivante, Catherine prit le pouvoir en tant que régente de son fils et héritier, le futur Charles IX, âgé d'à peine dix ans à l'époque.

Les deux frères Bourbon menaçaient son pouvoir : Antoine, roi de Navarre, et Louis, prince de Condé, le plus puissant ; tous deux réclamaient la régence à la place de l'étrangère qu'était Catherine de Médicis, une Italienne. Très vite, Catherine nomma Antoine de Bourbon lieutenant général du royaume. Cette fonction sembla le satisfaire. Surtout, elle l'obligeait à rester à la cour, où Catherine pouvait avoir l'œil sur lui. Son action suivante fut plus subtile encore : Antoine de Bourbon avait un goût prononcé pour les jeunes femmes ; elle confia à l'une de ses plus jolies dames d'honneur, Louise de Rouet, la tâche de le séduire. La belle Louise, devenue la maîtresse d'Antoine, rapporta à la régente tous ses faits et gestes. Devant ce succès, celle-ci envoya une autre de ses dames d'honneur séduire le prince de Condé : cet *escadron volant* de complices féminines lui permit de garder sous contrôle les mâles de sa cour, lesquels ne se doutaient de rien.

En 1572, Catherine de Médicis maria sa fille Marguerite de Valois à Henri de Bourbon, fils d'Antoine et nouveau roi de Navarre. Élever aussi près du pouvoir une famille qui l'avait toujours combattue présentait des risques ; aussi, pour s'assurer de la loyauté d'Henri, elle lui délégua la perle de son *escadron volant*, Charlotte de Beaune-Semblançay, baronne de Sauves. Derechef, ce fut un succès ; au bout de quelques semaines à peine, la pauvre Marguerite de Valois écrivait dans ses mémoires : « Elle s'en animoit contre moy… et pour s'en venger, disposoit tousjours davantage le roy mon mary à me hayr et s'estranger de moy ; de sorte qu'il me parloit presque plus. Il revenoit de chez elle fort tard… et après tout le jour, il ne bougeoit plus d'avec elle. »

La baronne était une admirable espionne, Catherine était au courant de tout. Quand le plus jeune fils de la reine, le duc d'Alençon, se lia d'amitié avec Henri et fit craindre à celle-ci une éventuelle conspiration pour l'évincer, elle ordonna à la baronne de le séduire aussi. Ce fut fait en un tournemain, et les deux jeunes gens se brouillèrent à mort. Catherine était désormais tranquille.

Interprétation

Catherine de Médicis connaissait l'empire qu'a une maîtresse sur un homme de pouvoir : son propre mari, Henri II, avait entretenu l'une des

plus célèbres favorites de l'histoire, Diane de Poitiers. Catherine le savait d'expérience : un tel homme veut se sentir capable de conquérir une femme par son seul mérite, indépendamment de son statut et de sa naissance. Or pareil besoin l'expose à un danger : dès lors que celle-ci se laisse conquérir, c'est la maîtresse qui prend le pas sur son royal amant sans que celui-ci le remarque : ainsi Diane de Poitiers avec Henri II. Catherine avait décidé d'exploiter cette faiblesse à son avantage, en l'utilisant comme un moyen de contrôler les hommes de sa cour. Il lui suffisait de lâcher les plus jolies femmes sur ceux dont elle savait qu'ils partageaient la vulnérabilité de son époux.

Repérez chez les autres les passions et pulsions irrépressibles. Plus ardente est la passion, plus la personne est vulnérable. Cela peut surprendre, car les passionnés donnent l'illusion de la force. En fait, ils masquent mal leurs faiblesses et leur impuissance. Ainsi, le besoin de conquêtes féminines révèle chez les hommes une vulnérabilité qui fait d'eux des marionnettes depuis la nuit des temps. Observez les pulsions les plus manifestes : cupidité, sensualité, angoisse. Ce sont les penchants sur lesquelles on a le moins de contrôle. Et ce que l'autre ne peut contrôler, vous pouvez le contrôler à sa place.

Respect de la loi, exemple IV

Arabella Huntington, épouse du magnat des chemins de fer Collis P. Huntington, était issue d'un milieu modeste. Elle avait toujours lutté pour la reconnaissance de la bonne société de l'époque – la fin du XIXe siècle. Or, peu de gens comme il faut se montraient aux réceptions qu'elle donnait dans son manoir de San Francisco ; la plupart la regardaient comme une aventurière qui ne faisait pas partie de leur milieu. À cause de la fabuleuse richesse de son mari, les marchands d'art la courtisaient, mais sans cacher qu'ils la considéraient comme une parvenue ; un seul la traitait différemment : Joseph Duveen.

Les premières années, Duveen ne fit aucun effort pour lui vendre une seule œuvre d'art. Il se contentait de l'accompagner dans les beaux magasins et de l'entretenir intarissablement des reines et princesses de sa connaissance. Enfin quelqu'un qui la traitait avec égards, voire déférence ! Duveen ne tentait aucune approche commerciale, il faisait subtilement son éducation esthétique, à savoir que les plus belles œuvres sont aussi les plus chères. Une fois qu'Arabella eut assimilé ce principe de base, Duveen se comporta comme si elle avait toujours eu un goût remarquablement sûr, alors que son sens esthétique était inexistant.

Quand Collis Huntington mourut en 1900, Arabella hérita d'une fortune colossale. Elle se mit alors à acheter les peintures les plus coûteuses, des Rembrandt et des Vélasquez notamment, et ce, uniquement chez Duveen. Plus tard, Duveen lui vendit le *Blue Boy* de Gainsborough à un prix record pour une œuvre d'art à l'époque : un achat étonnant de la part de quelqu'un qui n'avait jamais été collectionneur.

LA BATAILLE DE THESSALIE

Quand les deux généraux furent entrés dans la Thessalie, et qu'ils eurent assis leur camp l'un vis-à-vis de l'autre, Pompée revint d'autant plus volontiers à sa première résolution, qu'il était alarmé par des présages sinistres, et par une vision qu'il avait eue pendant son sommeil. Il avait cru être à Rome dans le théâtre, où le peuple le recevait avec de grands applaudissements, pendant que lui-même s'était mis à orner la chapelle de Vénus Nicéphore. Cette vision lui donnait d'un côté de la confiance, à cause des applaudissements, du peuple ; mais, d'un autre côté, il craignait que ce songe ne signifiât qu'il relèverait, par ses propres dépouilles, la gloire du descendant de Vénus, à qui César rapportait son origine. […] Mais aucun corps de l'armée ne témoignait plus d'impatience de combattre que celui des chevaliers : fiers de la beauté de leurs armes, du bon état de leurs chevaux, de leur bonne mine et de leur nombre (car ils étaient sept mille, contre mille que César en avait), ils se tenaient assurés de la victoire. Leur infanterie, supérieure aussi en nombre, était de quarante-cinq mille hommes, et celle des ennemis ne se montait qu'à vingt-deux mille […] Quand l'infanterie des deux armées fut ainsi engagée dans une mêlée

Interprétation

Au premier coup d'œil, Joseph Duveen avait déchiffré Arabella Huntington : elle voulait se sentir « arrivée », à l'aise en société. Ses origines modestes lui faisaient manquer terriblement d'assurance ; elle avait besoin d'une confirmation de son nouveau statut social. Duveen attendit. Au lieu de la harceler d'offres, il travailla subtilement sur ses faiblesses. Il lui fit sentir qu'elle méritait son attention, non parce qu'elle était l'épouse de l'un des hommes les plus riches du monde, mais pour ses propres mérites ; et elle en fut complètement bouleversée. Duveen ne se montra jamais condescendant envers Arabella ; au lieu de lui faire la leçon, il lui instilla indirectement ses idées. Le résultat, outre la vente de *Blue Boy*, fut qu'elle devint l'une de ses meilleures et plus fidèles clientes.

Les gens ont besoin d'être reconnus, de se sentir importants ; c'est la forme de faiblesse la plus courante. Elle est presque universelle, et très facile à exploiter. Il suffit de leur donner l'occasion d'être fiers de leurs goûts, de leur niveau social, de leur intelligence. Une fois que le poisson a mordu à l'hameçon, vous pouvez le tirer de l'eau à loisir : vous devenez indispensable. Peut-être votre manipulation passera-t-elle à jamais inaperçue, mais même dans le cas contraire, peu importe après tout. Grâce à vous, ils se sentent mieux dans la vie, et cela n'a pas de prix.

Respect de la loi, exemple V

En 1862, le roi Guillaume Ier de Prusse nomma Otto von Bismarck Premier ministre et ministre des Affaires étrangères. Bismarck était connu pour son audace, son ambition et son intérêt pour le renforcement de l'armée. Le gouvernement et le cabinet du roi pullulaient déjà de libéraux et d'hommes politiques déterminés à limiter ses pouvoirs : le roi prenait un gros risque en nommant Bismarck à ce poste clef. Son épouse, la reine Augusta, tenta de l'en dissuader ; elle parvenait souvent à lui faire partager ses vues, mais, pour une fois, Guillaume ne désarma pas.

Bismarck n'était pas Premier ministre depuis une semaine qu'il improvisa un discours devant une douzaine de ministres pour les convaincre de la nécessité de renforcer l'armée. Il termina en disant : « Ce n'est pas par des discours et des votes de majorité que les grandes questions de notre époque seront résolues, mais par le fer et par le sang. » Ce fut un tollé dans toute l'Allemagne. La reine fit une scène à son mari : Bismarck était un affreux militariste, il allait usurper le pouvoir en Prusse, Guillaume ferait bien de le renvoyer. Les libéraux du gouvernement étaient du même avis. Le scandale fut tel que Guillaume Ier craignit de finir sur l'échafaud comme Louis XVI s'il gardait Bismarck comme Premier ministre.

Bismarck savait qu'il lui fallait convaincre le roi avant qu'il ne soit trop tard. Il savait aussi qu'il avait commis une maladresse et qu'il aurait dû modérer son discours. Pourtant, réfléchissant à sa stratégie, il décida de ne pas présenter d'excuses, au contraire. Bismarck connaissait bien le roi.

très vive, la cavalerie de l'aile gauche de Pompée s'avança avec fierté, et étendit ses escadrons pour envelopper l'aile droite de César ; mais elle n'avait pas encore eu le temps de la charger, lorsque les six cohortes que César avait placées derrière son aile courent sur ces cavaliers ; et au lieu de lancer de loin leurs javelots, suivant leur coutume, et de frapper à coups d'épée les jambes et les cuisses des ennemis, elles portent leurs coups dans les yeux, et cherchent à les blesser au visage ; c'était l'ordre qu'elles avaient reçu de César, qui s'était bien douté que ces cavaliers, si novices dans les combats et peu accoutumés aux blessures ; qui d'ailleurs, à la fleur de l'âge, étalaient avec complaisance leur jeunesse et leur beauté, éviteraient avec soin ces sortes de blessures, et ne soutiendraient pas longtemps un genre de combat où ils auraient à craindre, et le danger actuel, et la difformité pour l'avenir. Il ne fut pas trompé dans son espérance : ces jeunes gens délicats ne purent supporter les coups de javeline qu'on leur portait au visage, et n'osant fixer ce fer qui brillait de si près à leurs yeux, ils détournaient la vue et se couvraient la tête pour préserver leur figure. Ils rompirent enfin eux-mêmes leurs rangs, et, prenant honteusement la fuite, ils causèrent la perte du reste de l'armée ; car les soldats de César, après les avoir vaincus, enveloppèrent l'infanterie,

et la prenant par-derrière, ils la taillèrent en pièces. Pompée n'eut pas plutôt vu de son aile droite la déroute de sa cavalerie qu'il ne fut plus le même : oubliant qu'il était le grand Pompée, et semblable à un homme dont un dieu aurait troublé la raison, ou peut-être accablé d'une défaite qu'il regardait comme l'ouvrage de quelque divinité, il se retira dans sa tente sans dire un seul mot, et s'y assit pour attendre l'issue du combat.

Plutarque, 46-120, *La vie de Jules César*, traduit par Dominique Ricard

Quand les deux hommes se rencontrèrent, Guillaume, comme c'était prévisible, avait été dûment chapitré par la reine. Il redit sa crainte d'être guillotiné. « Oui, nous allons tous mourir, et alors ? se contenta de répondre Bismarck. Nous mourrons bien un jour ou l'autre, et y a-t-il façon plus noble de mourir ? Je mourrai en combattant pour mon roi et mon maître. Votre Majesté mourra en scellant de son propre sang sa royauté de droit divin. Que ce soit sur l'échafaud ou sur le champ de bataille, l'essentiel est de donner glorieusement sa vie pour la cause nationale, avec la grâce de Dieu ! » Et de continuer dans la même veine, faisant appel au sens de l'honneur du roi, à la majesté de sa position en tant que chef des armées. Comment le roi tolérait-il de se faire malmener par le peuple ? L'honneur de l'Allemagne ne valait-il pas plus que des querelles d'antichambre ?

Non seulement le Premier ministre convainquit le roi de tenir tête à la fois à sa femme et au Parlement, mais il le persuada aussi de reconstruire son armée : le but de Bismarck était atteint.

Interprétation

Bismarck savait le roi intimidé par son entourage. Il savait que Guillaume Ier avait un passé militaire et un grand sens de l'honneur, mais qu'il se sentait honteux de sa lâcheté devant sa femme et son gouvernement. Guillaume rêvait secrètement d'être un grand roi, mais il n'osait exprimer cette ambition de peur de finir comme Louis XVI. Souvent, un étalage de bravoure dissimule la timidité d'un homme ; chez Guillaume, la timidité cachait son besoin de se montrer courageux et de bomber le torse.

Bismarck avait pressenti les rêves de gloire derrière la bonhomie pacifique de Guillaume Ier ; en jouant sur son manque de confiance en sa virilité, il le poussa dans trois guerres qui aboutirent à la création de l'Empire germanique. La timidité est une faiblesse facile à exploiter. Les timorés rêvent souvent d'être des Napoléon, mais ils manquent de force intérieure. Faites d'eux des Napoléon en les guidant vers des actions d'éclat qui assouviront leur besoin de grandeur… et les rendront dépendants de vous. Souvenez-vous : ne vous fiez jamais aux apparences.

Image : Le défaut de la cuirasse. Votre ennemi a des secrets bien gardés, des pensées qu'il dissimule. Mais ceux-ci se trahissent malgré lui. Une fois que vous aurez trouvé le défaut de sa cuirasse, faites pression et l'homme se pliera à votre volonté.

Autorité : Trouver le faible de chacun. C'est l'art de manier les volontés et de faire venir les hommes à son but. Il y va plus d'adresse que de résolution à savoir par où il faut entrer dans l'esprit de chacun. Il n'y a point de volonté qui n'ait sa passion dominante ; et ces passions sont différentes selon la diversité des esprits. Tous les hommes sont idolâtres, les uns de l'honneur, les autres de l'intérêt, et la plupart de leur plaisir. L'habileté est donc de bien connaître ces idoles, pour entrer dans le faible de ceux qui les adorent : c'est comme tenir la clef de la volonté d'autrui. (Balthasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

A contrario

Jouer de la faiblesse d'une personne peut se révéler périlleux : vous risquez de susciter une réaction qui va vous échapper.

Dans vos stratégies de conquête du pouvoir, vous anticipez et planifiez en conséquence. Vous exploitez l'émotivité des autres et leur incapacité à calculer aussi froidement que vous. Mais en misant sur leurs fragilités – les zones sur lesquelles ils ont le moins de contrôle –, vous risquez de déchaîner des réactions qui vont bouleverser vos plans. Poussez les timides à l'audace, et ils risquent d'aller trop loin ; répondez à leur besoin d'attention et de reconnaissance, et ils risquent d'exiger plus que ce que vous ne voulez donner. Ce que vous touchez en eux d'infantile et de vulnérable peut se retourner contre vous.

Plus la faiblesse suscite de passion, plus grand est le danger potentiel. Restez conscient des limites du jeu et ne vous laissez pas griser par le contrôle que vous avez sur vos victimes. C'est le pouvoir que vous cherchez, et non le frisson du pouvoir.

LOI

34

SOYEZ ROYAL

PRINCIPE

Le traitement qu'on vous réserve est le reflet de votre attitude : la vulgarité, la banalité n'inspirent nul respect. C'est parce qu'un roi se respecte qu'il inspire le respect aux autres. Montrez-vous royal et confiant dans votre pouvoir, et vous apparaîtrez digne de porter la couronne.

Violation de la loi

En 1830, la révolution de Juillet força Charles X à abdiquer. Les plus hautes autorités se réunirent pour lui choisir un successeur et elles désignèrent Louis-Philippe, duc d'Orléans.

Il fut clair dès le début que Louis-Philippe ne serait pas un roi comme les autres, non pas seulement parce qu'il était issu d'une autre branche de la famille royale et qu'une commission l'avait nommé, ce qui mettait en question sa légitimité. Mais il n'aimait ni le cérémonial ni les signes extérieurs de la royauté ; il avait plus d'amis parmi les banquiers que dans la noblesse. Il n'avait pas l'intention de réformer les manières monarchiques, comme l'avait fait Napoléon, mais de rester discret, de se mêler aux hommes d'affaires et à la classe moyenne, qui l'avaient amené au pouvoir. Ainsi, Louis-Philippe ne portait ni le sceptre ni la couronne, mais le chapeau gris et la canne pour déambuler en ville tel un bourgeois en promenade. Quand Louis-Philippe invita James Rothschild, le plus important banquier de France, il le traita d'égal à égal. Et, contrairement à tous les rois avant lui, non seulement il parla affaires avec M. Rothschild mais il parla uniquement affaires, car il aimait l'argent et avait une immense fortune.

Peu à peu, les sujets de ce « roi bourgeois » en vinrent à le mépriser. L'aristocratie ne pouvait supporter un souverain si peu royal : en quelques années, elle se retourna contre lui. Le prolétariat grandissant, dont les radicaux qui avaient renversé Charles X, ne se satisfaisaient pas d'un monarque qui n'agissait pas en roi et ne gouvernait pas non plus comme un homme du peuple. Les banquiers, auxquels Louis-Philippe était le plus redevable, réalisèrent que c'étaient eux qui contrôlaient le pays, et non lui : ils le traitèrent avec un mépris croissant. Un jour, au départ d'un voyage en train organisé pour la famille royale, James Rothschild admonesta vertement le roi – en public – parce qu'il était en retard. Le roi avait naguère traité le banquier comme un égal ; dorénavant, le banquier traitait le roi comme un subordonné.

Finalement, les insurrections ouvrières qui avaient fait tomber le prédécesseur de Louis-Philippe reprirent, et le roi les écrasa. Mais que défendait-il si brutalement ? Non l'institution monarchique, qu'il dédaignait, ni une république démocratique, que son gouvernement interdisait. Il semblait en réalité ne défendre que sa propre fortune et celle des financiers : ce n'était pas le meilleur moyen de mériter le loyalisme de ses sujets.

Au début de 1848, toutes les couches de la population manifestèrent en faveur de réformes électorales qui fassent du pays une vraie démocratie. En février, les manifestations tournèrent à l'émeute. Pour apaiser la populace, Louis-Philippe limogea son Premier ministre et le remplaça par un libéral. Mais il obtint l'effet opposé à celui qu'il cherchait : le peuple se sentit capable de déstabiliser le roi. Les manifestations tournèrent à la révolution, avec fusillades et barricades dans les rues.

La nuit du 23 février, les insurgés cernèrent le palais. Avec une précipitation qui surprit tout le monde, Louis-Philippe abdiqua et s'enfuit en Angleterre. Il ne laissait aucun successeur, même putatif : le gouvernement tomba et disparut comme un cirque démontant son chapiteau.

NE SE PERDRE JAMAIS LE RESPECT À SOI-MÊME

Il faut être tel que l'on n'ait pas de quoi rougir devant soi-même. Il ne faut point d'autre règle de ses actions que sa propre conscience. L'homme de bien est plus redevable à sa propre sévérité qu'à tous les préceptes. Il s'abstient de faire ce qui est indécent, par la crainte qu'il a de blesser sa propre modestie, plutôt que pour la rigueur de l'autorité des supérieurs. Quand on se craint soi-même, l'on n'a que faire du pédagogue imaginaire de Sénèque.

Balthasar Gracián, 1601-1658,
L'homme de cour,
traduit par Amelot de la Houssaie

Interprétation

« Philippe Égalité » s'était volontairement débarrassé de l'aura qui, par nature, nimbe les rois et chefs d'État. Il se moquait des symboles de grandeur et croyait qu'un nouveau monde était en train de naître, où les souverains vivraient comme des citoyens ordinaires. Il avait raison : on était à l'aube d'un monde nouveau, sans roi ni reine. Cependant, il avait résolument tort en prévoyant un changement de la dynamique du pouvoir.

Ce « roi bourgeois » portant canne et chapeau amusa d'abord les Français puis, très vite, les irrita. Les gens du peuple savaient que Louis-Philippe n'était pas réellement un des leurs : la canne et le chapeau voulaient juste leur faire croire qu'il y avait plus d'égalité dans le pays, alors que jamais les disparités sociales n'avaient été aussi grandes. Les Français attendaient de leur roi qu'il ait un certain sens du spectacle, du charisme. Même un radical comme Robespierre, pendant son bref passage au pouvoir pendant la révolution de 1789, l'avait compris ; et Napoléon, donc, qui avait transformé la république révolutionnaire en régime impérial ! De fait, dès que Louis-Philippe eut tourné les talons, les Français exprimèrent clairement leur désir : ils élurent président le petit-neveu de Napoléon, presque un inconnu, mais dont ils espéraient qu'il recréerait la puissante aura de l'empereur, effaçant le souvenir détestable de ce souverain minable.

Un homme de pouvoir est parfois tenté de se faire passer pour un homme du commun, afin de créer l'illusion qu'il est l'égal de ses subordonnés. Mais ceux-là mêmes qu'il voulait impressionner ainsi le percent vite à jour. Ils comprennent qu'on ne leur a pas donné plus de pouvoir, sinon seulement en apparence. Seul Franklin Roosevelt réussit à se forger un style suggérant qu'il partageait les valeurs et préoccupations des gens du commun, même s'il restait patricien dans l'âme. Toutefois, il ne prétendit jamais s'identifier à l'homme de la rue.

Les dirigeants qui essaient d'effacer la distance par une familiarité factice perdent progressivement la capacité d'inspirer loyalisme, crainte et amour. Au contraire, ils suscitent le mépris. Comme Louis-Philippe, ils excitent si peu l'imagination qu'ils ne méritent même pas la guillotine : le mieux qu'ils puissent faire est de disparaître comme s'ils n'avaient jamais existé.

Respect de la loi

Lorsque Christophe Colomb chercha des fonds pour financer ses voyages légendaires, beaucoup, dans son entourage, le prirent pour un aristocrate italien. Cette rumeur passa même à la postérité par l'intermédiaire d'une biographie écrite après la mort de l'explorateur par son fils, et qui l'affirmait descendant du comte Colombo, du château de Cuccaro, à Montferrat. Ce comte aurait lui-même été le descendant du légendaire général romain Colonius, et deux de ses cousins germains des descendants directs de l'empereur de Constantinople. Des origines illustres, en effet. Mais ce n'était qu'une légende : Christophe Colomb était le fils de

Dominico Colombo, modeste tisserand qui avait ouvert un négoce de vins quand Christophe était jeune homme, pour se faire ensuite marchand de fromages.

Christophe Colomb lui-même avait créé un mythe autour de ses origines. Il avait en effet senti très tôt que le destin avait pour lui de grands projets : il avait une sorte de noblesse dans le sang. Par conséquent, il se comporta comme s'il descendait d'une famille illustre. Après avoir fait du commerce maritime à bord d'un navire marchand, Christophe Colomb, originaire de Gênes, s'installa à Lisbonne. Grâce à la fable de ses origines nobles, il épousa une jeune fille issue d'une famille prospère, disposant d'une foule de relations dans la bonne société de la capitale ; c'est ainsi qu'il se fit connaître de la famille royale portugaise.

Par l'intermédiaire de sa belle-famille, Christophe Colomb obtint de rencontrer le roi Jean II le Parfait, à qui il demanda de financer un voyage d'exploration vers l'ouest dans le but de découvrir un chemin plus court vers les Indes. Toutes ses découvertes seraient faites au nom du roi, mais Christophe Colomb, en échange, réclamait un certain nombre de privilèges : le titre de « grand amiral de la mer Océane », le poste de vice-roi dans tous les nouvelles terres, et dix pour cent du futur commerce avec ces contrées. Ces droits seraient héréditaires, à perpétuité.

Christophe Colomb n'était alors qu'un simple marchand, il ne connaissait pratiquement rien à la navigation, il était incapable de prendre un quart et n'avait jamais dirigé d'équipage. En bref, il n'avait pas la moindre compétence pour le voyage qu'il proposait. Pis, il ne précisait nullement ses projets, se contentant de vagues promesses. Mais cela ne l'avait nullement empêché de faire sa demande avec aplomb.

Quand Christophe Colomb eut présenté sa requête, Jean II sourit : il déclina l'offre, mais sans interdire tout espoir pour l'avenir. De fait – et Christophe Colomb ne l'oublierait jamais –, le roi avait refusé ses exigences, mais il ne les avait pas tenues pour illégitimes. Il ne s'était pas moqué de lui, ne l'avait interrogé ni sur sa famille ni sur ses références. En réalité, le roi était impressionné par l'audace de son projet et, de toute évidence, se sentait à l'aise avec cet homme si sûr de lui. Cette audience dut convaincre Christophe Colomb que son intuition était juste ; en demandant la lune, il avait acquis un statut : le roi avait supposé qu'à moins d'être fou, ce qui ne semblait pas être le cas, un homme qui s'arroge autant de valeur est sûrement digne d'estime.

Quelques années plus tard, Christophe Colomb partit pour l'Espagne. Il utilisa ses relations portugaises pour s'élever dans les cercles illustres de la cour, reçut des subsides de financiers de renom et partagea la table des princes. Auprès d'eux, il réitéra sa demande de financement pour un voyage vers l'ouest, et revendiqua les mêmes droits que devant Jean II. Certains, comme le puissant duc de Médine, auraient voulu l'aider mais ne le pouvaient pas, parce qu'ils n'avaient pas le pouvoir de lui accorder les titres et les privilèges qu'il demandait. Néanmoins, Christophe Colomb persévéra. Il réalisa qu'une seule personne était à même de répondre à ses exigences : la reine Isabelle de Castille, dite la Catholique. En 1487,

HIPPOCLIDE À SICYONE

La seconde génération après, Clisthène, tyran de Sicyone, éleva encore plus haut cette maison, et lui donna parmi les Grecs un éclat qu'elle n'avait point eu jusqu'alors. Clisthène […] avait une fille nommée Agariste, qu'il ne voulait marier qu'au plus accompli de tous les Grecs. Pendant la célébration des jeux olympiques, Clisthène, qui avait été vainqueur à la course du char à quatre chevaux, fit proclamer par un héraut que quiconque d'entre les Grecs se croirait digne de devenir son gendre vînt à Sicyone dans soixante jours, ou même plus tôt, parce qu'il avait fixé le mariage de sa fille un an après le soixantième jour commencé. Tous ceux qui, fiers de leur mérite personnel et de la célébrité de leur ville, aspiraient à l'honneur d'épouser Agariste, se rendirent à Sicyone, où les retint Clisthène, qui leur avait fait préparer un stade et une palestre, dans l'intention de les y éprouver […] Lorsqu'ils furent arrivés au jour marqué, Clisthène s'informa d'abord de leur pays et de leur naissance ; puis il les retint un an près de lui, afin d'éprouver pendant ce temps-là leur mérite, leurs inclinations, leurs mœurs et leurs connaissances… surtout dans les festins où il les invitait. Il agit de cette manière tant qu'ils furent chez lui, et les traita toujours avec magnificence.

il réussit enfin à la rencontrer. Il ne put la convaincre de financer son voyage, mais il la charma et devint familier du palais.

En 1492, l'Espagne chassa définitivement les Maures qui occupaient depuis des siècles certaines régions du pays. Le butin de guerre ayant renfloué son trésor, Isabelle put répondre aux exigences de son ami explorateur. Elle décida de lui accorder trois navires, leur équipement, le salaire des équipages et une modeste rétribution pour lui-même. Mais surtout, elle établit un contrat qui garantissait à Christophe Colomb les titres et droits qu'il avait exigés. À l'exception – et cela n'était mentionné qu'en appendice du contrat – des dix pour cent des bénéfices tirés des nouvelles terres : exigence absurde puisque sans limite dans le temps. Si cette clause avait été accordée, Christophe Colomb et ses héritiers seraient devenus la famille la plus riche de la planète. Colomb la négligea.

Satisfait d'avoir été entendu, Colomb appareilla la même année à la recherche du passage vers l'ouest. Avant de partir, il avait pris soin d'engager le meilleur pilote. Peine perdue, la mission échoua. Pourtant, l'explorateur demanda à la reine de financer un voyage encore plus ambitieux l'année suivante et elle accepta. Elle savait déjà que Christophe Colomb aurait un destin hors du commun.

Interprétation

En tant qu'explorateur, Christophe Colomb était médiocre, au mieux. Il en savait moins sur les choses de la mer que le moindre de ses matelots. Il fut incapable de déterminer la latitude et surtout la longitude de ses découvertes, prit des îles pour de vastes continents et maltraita son équipage. Mais dans un domaine, c'était un génie : il savait se vendre. Comment expliquer autrement que le fils d'un marchand de fromages, un négociant maritime de bas étage ait réussi à s'insinuer dans les bonnes grâces des plus hautes familles aristocratiques et de sang royal ?

Christophe Colomb avait un talent étonnant pour charmer les nobles, dû à la manière dont il se comportait. Il respirait une confiance en lui hors de proportion avec ses moyens. Ce n'était là ni un arrivisme agressif ni la fatuité exaspérante d'un parvenu, mais une calme et tranquille assurance : la confiance qui émanait des nobles eux-mêmes. Car les puissants aristocrates de jadis n'éprouvaient aucun besoin de faire leurs preuves ; étant nobles, ils savaient qu'ils méritaient le meilleur ; et ils l'exigeaient. Avec Christophe Colomb, ils ressentaient une affinité immédiate parce qu'il se conduisait exactement comme eux : au-dessus de la foule, destiné à la grandeur.

Comprenez bien ceci : il est en votre pouvoir de fixer votre prix. Votre comportement reflète ce que vous pensez de vous-même. Si vous demandez peu, si vous traînez des pieds et baissez la tête, les gens supposeront que c'est votre nature. Or ce comportement n'est pas vous : c'est seulement la manière dont vous avez choisi de vous présenter aux autres. Vous pourriez tout aussi aisément offrir le visage d'un Christophe Colomb : gai, confiant, avec le sentiment que vous êtes né pour porter la couronne.

Mais, de tous ces amants, ceux qui étaient venus d'Athènes étaient le plus de son goût ; et surtout Hippoclide, fils de Tisandre, qu'il distinguait tant à cause de son mérite particulier, que parce que ses ancêtres étaient parents des Cypsélides de Corinthe. Le jour fixé par Clisthène pour déclarer celui qu'il choisissait pour gendre, et pour célébrer le mariage, étant venu, ce prince immola cent bœufs, et régala non seulement les amants de sa fille, mais encore tous les Sicyoniens. Le repas fini, les aspirants s'entretinrent de musique à l'envi l'un de l'autre, et de tout ce qui fait le sujet ordinaire des conversations. Pendant qu'on était occupé à boire, Hippoclide, qui attirait l'attention de toute la compagnie, dit au joueur de flûte de lui jouer l'emmélie. Le joueur de flûte obéit, et Hippoclide se mit à danser. Il était fort content de sa danse ; mais Clisthène, qui était l'un des spectateurs, le regardait d'un œil irrité : Hippoclide, s'étant reposé quelque temps, se fit ensuite apporter une table sur laquelle il dansa d'abord des danses à la manière de Lacédémone, ensuite à celle d'Athènes ; enfin, s'appuyant la tête sur la table, il gesticula avec les jambes comme on gesticule avec les mains. Quoique l'immodestie et l'impudence des deux premières danses eussent inspiré de l'aversion à Clisthène, et qu'il fût éloigné de le choisir pour gendre, cependant il se retenait, et ne voulait point faire d'éclat.

Les grands imposteurs se ressemblent tous : au moment où ils mentent, ils sont les premiers à croire à leurs mensonges et c'est cette conviction qui entraîne les autres de façon si miraculeuse et irrésistible.

FRIEDRICH NIETZSCHE (1844-1900)

Mais ne pouvant plus se contenir quand il le vit gesticuler avec les jambes comme on fait avec les mains : « Fils de Tisandre, lui dit-il, votre danse a détruit votre mariage. »

HÉRODOTE, Ve SIÈCLE AV. J.-C., HISTOIRE, traduit par Pierre-Henri Larcher

LES CLEFS DU POUVOIR

Enfant, nous faisons preuve d'un bel enthousiasme, nous attendons et exigeons tout de la vie. Ce comportement se manifeste encore lors de nos débuts en société, au seuil de notre carrière. Mais en vieillissant, les rebuffades et les échecs de la vie tracent des frontières qui ne font que s'affirmer avec le temps. On en arrive à attendre moins du monde, on accepte ses limites et on finit par se les imposer. On s'incline, on s'abaisse et on s'excuse même pour les choses les plus simples, l'horizon se rétrécit irrémédiablement. La seule solution est volontariste : prendre la direction opposée, minimiser les échecs et ignorer les limites, redevenir exigeant comme un enfant. Pour ce faire, il faut une stratégie particulière : nous l'appellerons la « stratégie de la couronne ».

Elle se fonde sur une simple relation de cause à effet : si l'on se croit promis à un grand destin, cette foi va rayonner, exactement comme une couronne nimbe le roi d'une sorte d'aura. Ce rayonnement sera perçu par l'entourage qui en déduira que l'on a certainement de bonnes raisons de se sentir aussi confiant. Ceux qui portent une couronne ne semblent pas connaître de limites à ce qu'ils peuvent demander ou accomplir. Et, de fait, leur attitude fait s'évanouir limites et frontières. Utilisez la stratégie de la couronne et ses résultats vous surprendront. Prenez pour exemple les enfants heureux qui demandent tout ce qu'ils veulent, et qui l'obtiennent. C'est leur exigence même qui fait leur charme. Les adultes sont ravis de satisfaire leurs moindres désirs, comme Isabelle la Catholique fut heureuse de combler ceux de Christophe Colomb.

Tout au long de l'histoire, des personnages de modeste extraction – les Théodora de Byzance, les Christophe Colomb, les Beethoven, les Disraeli – ont utilisé la stratégie de la couronne : ils croyaient si fermement en leur propre grandeur qu'elle s'est réalisée. L'astuce est simple : débordez de confiance en vous. Fût-ce au prix de vous leurrer, agissez comme un roi : on vous traitera probablement comme tel.

La couronne a beau vous mettre à part, c'est à vous d'actualiser cette différence : à vous d'agir différemment, d'incarner ce qui vous distingue. L'un des moyens en est de vous comporter avec dignité quelles que soient les circonstances. Louis-Philippe ne donnait pas ce sentiment : c'était un roi banquier. Et dès que ses sujets l'ont menacé, il s'est effondré. Cela n'a échappé à personne, et chacun s'est précipité pour l'achever. Louis-Philippe, en manquant de dignité royale et de fermeté dans ses propos, avait l'air d'un imposteur : la couronne tomba facilement de sa tête.

Majesté ne veut pas dire arrogance. L'arrogance semble être l'apanage du roi, mais elle trahit la faiblesse. C'est tout le contraire d'un comportement royal.

Hailé Sélassié, qui régna sur l'Éthiopie de 1930 à 1936 et de 1941 à 1974, soit près de quarante ans, était né Lij Tafari Makonnen – Tafari signifiant « redoutable » et Makonnen, le prénom de son père, signifiant « grand, noble ». Il était issu d'une noble famille de *ras* (ducs) mais n'avait guère de chance de parvenir au pouvoir, car il n'était qu'un cousin éloigné du roi, Ménélik II. Néanmoins, dès le plus jeune âge, il avait manifesté une confiance en lui et un comportement royal qui surprenaient son entourage.

À quatorze ans, Tafari vint vivre à la cour, où il impressionna immédiatement Ménélik et devint son favori. La grâce retenue du ras Tafari, sa patience, sa tranquille assurance fascinaient le roi. Les autres jeunes nobles, arrogants, impétueux et pleins d'envie, provoquaient sans cesse ce mince adolescent féru de livres. Mais il ne se mettait jamais en colère : cela l'aurait abaissé. Déjà, certains pressentaient qu'il atteindrait un jour le sommet car il agissait comme s'il y était déjà.

En 1936, quand les Italiens s'emparèrent de l'Éthiopie, le ras Tafari, désormais empereur sous le nom de Hailé Sélassié Ier, partit en exil ; il prit la parole devant la société des Nations pour plaider la cause de son pays. Les Italiens de l'assistance le huèrent avec vulgarité, mais il ne se départit pas de sa dignité, comme si ces manifestations d'hostilité ne l'affectaient aucunement. Il n'en parut que plus respectable, et ses adversaires plus ignobles. Dans des circonstances difficiles, la dignité est sans conteste une vertu, et d'une grande puissance.

Un comportement « royal » a aussi d'autres effets. Les escrocs connaissent depuis longtemps la valeur d'une allure aristocratique : soit elle désarme les gens et les rend moins soupçonneux, soit elle les intimide et les pousse à la défensive ; et une fois votre victime sur la défensive, elle est perdue. L'escroc « Yellow Kid » Weil, *alias* comte Lustig, affectait la nonchalance d'un magnat. Il attribuait son opulence à un moyen de s'enrichir quasi magique et arborait le détachement d'un roi : toute sa personne respirait la confiance comme s'il était vraiment fabuleusement riche, et les crédules le suppliaient de le faire profiter de la bonne fortune qu'il affichait de manière si ostensible.

Pour corroborer les mécanismes psychologiques nécessaires à un comportement royal, il existe des stratégies. Tout d'abord celle de Christophe Colomb : ayez des exigences audacieuses. Placez la barre très haut et n'en démordez pas. Ensuite, avec beaucoup de dignité, cherchez-vous des appuis tout en haut de l'échelle. Cela vous placera immédiatement sur le même plan que la personne que vous ciblez. C'est la stratégie de David et Goliath : en choisissant un grand adversaire, on se crée une apparence de grandeur.

En troisième lieu, faites des cadeaux à vos supérieurs. C'est la stratégie de ceux qui ont un mécène ; en faisant un présent à votre mécène, le message est clair : vous vous placez sur un plan d'égalité avec lui. C'est la vieille méthode du « donner pour prendre ». Lorsque l'écrivain Pierre l'Arétin voulut le duc de Mantoue pour mécène, il savait que s'il se conduisait de manière obséquieuse le duc ne le jugerait pas digne de sa générosité ; aussi se présenta-t-il avec des cadeaux – en l'occurrence des tableaux du Titien,

son grand ami. Les cadeaux furent acceptés, et il s'établit une sorte d'égalité entre le duc et l'écrivain : le duc, mis à l'aise, avait le sentiment de traiter avec un homme de son rang. Résultat : il entretint généreusement l'Arétin. La stratégie du cadeau est subtile et brillante, car vous ne mendiez rien : vous demandez de l'aide de la manière la plus digne, d'égal à égal, à cette nuance près que l'un des deux a plus d'argent que l'autre.

Souvenez-vous : c'est à vous de fixer votre prix. Demandez peu et vous n'aurez rien de plus. Demandez énormément et l'autre saura que vous valez autant qu'un roi. Même ceux qui vous éconduisent vous respecteront pour votre assurance, et ce respect, au final, portera ses fruits d'une manière que vous ne pouvez imaginer.

Image : La couronne. Placez-la sur votre tête et vous serez métamorphosé : serein, empreint d'une royale assurance. Ne manifestez jamais de doute, ne perdez jamais votre dignité, cela serait inconvenant : la couronne n'est destinée qu'à des personnes de grande valeur. N'attendez pas de recevoir cette couronne des mains d'un autre ; les empereurs se couronnent eux-mêmes.

Autorité : Conserver la majesté propre à son état. Que toutes tes actions soient, sinon d'un roi, du moins dignes d'un roi, à proportion de ton état : c'est-à-dire procède royalement, autant que ta fortune te le peut permettre. De la grandeur à tes actions, de l'élévation à tes pensées. Afin que, si tu n'es pas roi en effet, tu le sois en mérite ; car la vraie royauté consiste en la vertu. (Balthasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

A contrario

L'idée, en affichant une royale assurance, est de se distinguer du commun, mais si l'on va trop loin, on court à sa perte. On ne s'élève pas en humiliant les autres. En outre, ce n'est jamais une bonne idée de se placer trop au-dessus de la foule : on devient une cible facile. Et il arrive qu'un comportement aristocratique soit éminemment dangereux.

Charles Ier, roi d'Angleterre, d'Écosse et d'Irlande de 1625 à 1649, dut faire face au profond mécontentement qu'avait soulevé dans son peuple l'institution de la monarchie. Des révoltes éclatèrent dans tout le pays, conduites par Oliver Cromwell. Si Charles Ier avait réagi avec perspicacité, s'il avait accepté les réformes et renoncé à une partie de son pouvoir, cela eût changé le cours de l'histoire. Mais il s'obstina dans un comportement encore plus autoritaire, offensé par cette atteinte à ses prérogatives et à la monarchie de droit divin. Cette attitude rigide déplut au peuple et attisa sa révolte : Charles Ier finit décapité. Comprenez ceci : votre assurance doit être un rayonnement, et non de l'arrogance ou du dédain.

Enfin, il est vrai que l'on obtient parfois un certain pouvoir en affectant une truculente vulgarité qui amusera comme une caricature. Mais si vous franchissez les limites, si c'est par l'excès du pire que vous vous distinguez des autres, le jeu est dangereux : il y aura toujours quelqu'un de plus jeune et de plus vulgaire que vous pour vous supplanter.

LOI

35

MAÎTRISEZ LE TEMPS

PRINCIPE

Ne vous pressez jamais : la précipitation trahit un manque de sang-froid. Soyez patient : chaque chose vient à son heure. Attendez le bon moment : flairez l'air du temps, les tendances qui vous porteront au pouvoir. Restez en garde tant que l'heure n'est pas venue et portez l'estocade à point nommé.

Respect de la loi

Joseph Fouché enseignait les mathématiques à des séminaristes dans les années 1780. Il ne prononça jamais de vœux, et ne se fit jamais ordonner prêtre : il avait des plans plus ambitieux. Attendant patiemment son heure, il gardait toutes les options ouvertes. Quand éclata la Révolution française en 1789, Fouché n'attendit plus : il jeta sa soutane aux orties, se laissa pousser les cheveux et devint révolutionnaire. C'était dans l'air. L'heure était critique : rater le coche aurait été un désastre. Fouché saisit l'occasion : il sympathisa avec Robespierre et se fit une place dans les rangs des rebelles. En 1792, Fouché fut élu député de la ville de Nantes à la Convention, qui devait donner de nouvelles institutions à la France.

Lorsque Fouché arriva à Paris pour siéger à la Convention, de violents désaccords opposaient les modérés aux radicaux jacobins. Fouché comprit qu'à long terme aucun des deux partis n'en sortirait victorieux. Le pouvoir ne finit en général dans les mains ni de ceux qui font éclater une révolution ni de ceux qui la mettent en œuvre ; il échoit à ceux qui la concluent. Et c'est de ce côté-là que Fouché voulait être.

Fouché avait une étonnante perception de l'air du temps. Il commença comme modéré parce que les modérés étaient majoritaires. Quand le temps fut venu de décider de l'exécution de Louis XVI, il sentit que le peuple réclamait la tête du roi, aussi pencha-t-il pour le vote décisif : la guillotine. Il était devenu radical. Quand les tensions atteignirent leur paroxysme à Paris, Fouché perçut le danger d'être associé de trop près à telle ou telle faction, aussi accepta-t-il un poste en province pour laisser passer la bourrasque. Quelques mois plus tard, il partit avec Collot d'Herbois comme proconsul à Lyon pour y massacrer les royalistes. Des centaines de victimes furent exécutées. Puis il fit ralentir ces massacres, prônant que l'état d'esprit était en train de changer : en dépit du sang qu'il avait sur les mains, les citoyens de Lyon le saluèrent comme un sauveur de ce que l'on appela par la suite la Terreur.

Jusque-là, Fouché avait joué brillamment. Mais, en 1794, son vieil ami Robespierre le rappela à Paris pour qu'il rende compte de ses actions menées à Lyon. Robespierre avait été la cheville ouvrière de la Terreur. Il avait fait rouler des têtes à droite comme à gauche et Fouché, en qui il n'avait plus confiance, semblait une victime toute désignée. Dans les semaines qui suivirent se déroula un combat acharné : tandis que Robespierre dénonçait ouvertement les abus de Fouché et exigeait son arrestation, l'habile Fouché travaillait en sous-main, cherchant discrètement le soutien de ceux qui étaient las des carnages de Robespierre. Il misait sur le temps. Fouché savait que plus longtemps il vivrait, plus il arriverait à rallier de citoyens déçus. Il lui fallait assez d'appuis pour se lancer dans une action contre le puissant Robespierre. Il trouva des alliés tant chez les modérés que chez les jacobins, jouant sur la crainte qu'inspirait le tyran : chacun craignait d'être le prochain à monter sur « la Louison » – la guillotine. Ses efforts portèrent des fruits le 27 juillet : la Convention se retourna contre Robespierre, son discours comme d'habitude interminable fut violemment conspué. Il fut rapidement arrêté et,

Sertorius, à qui toute l'Espagne, en deçà de l'Èbre, s'était déjà soumise, se vit, par la jonction de Perpenna, à la tête d'une puissante armée, et chaque jour il lui arrivait de tous côtés de nouvelles troupes ; mais il ne voyait pas sans inquiétude la confusion et l'audace de ces Barbares, qui, impatients de tout délai, criaient sans cesse qu'on les menât à l'ennemi. Il essaya d'abord la voie de la persuasion ; mais les voyant prêts à se révolter et à se porter aux dernières violences pour le forcer à attaquer hors de propos, il les abandonna à leur fougue, s'attendant bien qu'après avoir été, non pas entièrement défaits, mais fort maltraités, ils seraient dans la suite plus soumis et plus dociles. Ils furent battus comme il l'avait prévu, et étant allé à leur secours, il les recueillit dans leur fuite, et les ramena en sûreté dans le camp. Mais peu de jours après, pour leur ôter le découragement où cet échec les avait jetés, il assemble toute l'armée, et fait amener deux chevaux, l'un très vieux et très faible, l'autre grand et robuste, et remarquable surtout par la beauté de sa queue, et par l'épaisseur des crins dont elle était garnie. Près du cheval faible il place un homme grand et fort, et près du cheval vigoureux, un petit homme qui n'avait aucune apparence de force. Au signal donné, l'homme fort saisit à deux mains la queue du cheval faible et

quelques jours plus tard, ce fut sa tête et non celle de Fouché qui roula dans le panier.

Quand Fouché retourna à la Convention après la mort de Robespierre, il joua son coup le plus inattendu : il avait conduit la conspiration contre Robespierre, on s'attendait donc à ce qu'il siège avec les modérés, mais voilà qu'une fois encore il changea de camp et se joignit aux jacobins. Pour la première fois de sa vie peut-être, il se rangeait du côté de la minorité. Il avait clairement perçu qu'une réaction était en cours : la faction modérée qui avait exécuté Robespierre et allait prendre le pouvoir déchaînerait une nouvelle vague de terreur, cette fois contre les radicaux. En se rangeant du côté des jacobins, Fouché siégeait avec les martyrs des jours à venir : ceux-là seraient considérés comme irréprochables dans les troubles du moment. Bien sûr, prendre le parti des futurs perdants était risqué, mais Fouché devait avoir calculé qu'il pourrait survivre assez longtemps pour pousser insensiblement la populace contre les modérés et leur faire perdre le pouvoir. En effet, bien que les modérés aient demandé son arrestation en décembre 1795 pour l'envoyer à la guillotine, trop de temps avait passé. Les exécutions étaient devenues impopulaires et Fouché survécut au nouveau retour du balancier.

Un nouveau gouvernement fut mis en place, le Directoire. Ce n'était pas un gouvernement jacobin mais un gouvernement modéré : plus modéré que celui qui avait imposé une nouvelle Terreur. Fouché le radical n'avait pas été guillotiné mais mieux valait qu'il garde un profil bas. Il attendit patiemment plusieurs années, le temps que s'apaisent les haines vengeresses. Puis il approcha le Directoire et les convainquit qu'il avait une nouvelle passion : le renseignement. Il devint espion à la solde du gouvernement, s'y distingua, et, en 1799, fut récompensé par le poste de ministre de la Police. Il n'était plus seulement autorisé à agir, mais on lui demandait d'étendre ses services d'espionnage à l'ensemble de la France : une responsabilité qui donnait une dimension grandiose à sa tendance naturelle à flairer d'où vient le vent. Très vite, il repéra parmi les étoiles montantes le jeune et audacieux général Bonaparte, dont il vit tout de suite que son destin était étroitement mêlé à l'avenir de la France. Lors du coup d'État du 18 Brumaire, Fouché ne leva pas le petit doigt : toute la journée, il feignit de dormir. Cette aide par défaut fut précieuse à Bonaparte, car il était dans les attributions de Fouché, après tout, de prévenir les coups d'État militaires. Résultat : Napoléon le garda comme ministre de la Police dans son nouveau régime.

Les années qui suivirent, Napoléon fit de plus en plus confiance à Fouché. Il le fit même comte d'Empire et duc d'Otrante, et le combla de richesses. En 1808, cependant, Fouché, toujours attentif à l'air du temps, flaira que Napoléon était sur le déclin. Sa guerre inutile avec l'Espagne, un pays qui ne menaçait en rien la France, était signe qu'il était en train de verser dans la mégalomanie. Tel le rat quittant un navire qui coule, Fouché conspira avec Talleyrand pour précipiter la chute de Napoléon. La conspiration échoua : Talleyrand fut limogé ; Fouché resta, mais soigneusement tenu en laisse : on connaissait le mécontentement

la tire de toutes ses forces, comme pour l'arracher, pendant que l'homme faible, prenant un à un les crins de la queue du cheval fort, les arracha tous très facilement. Le premier, après bien des efforts inutiles qui prêtaient fort à rire aux spectateurs, abandonne son entreprise ; l'homme faible, au contraire, montre la queue de son cheval qu'il avait, en un moment et sans peine, dégarnie de tous ses crins. Sertorius alors se levant : « Mes alliés, leur dit-il, vous voyez que la patience a beaucoup plus de pouvoir que la force, et que des choses qu'on ne peut surmonter tout à la fois cèdent aisément quand on les prend l'une après l'autre ; la persévérance est invincible, c'est par elle que le temps, attaquant les plus grandes puissances, les détruit et les renverse c'est un allié aussi sûr pour ceux à qui la raison fait observer et saisir le moment favorable, qu'elle est un ennemi dangereux pour ceux qui mettent trop de précipitation dans les affaires. » C'est par de semblables apologues que Sertorius rassurait ses soldats, et leur enseignait à attendre les occasions.

PLUTARQUE, 46-120, LA VIE DE SERTORIUS, traduit par Dominique Ricard

grandissant de l'Empereur, qui semblait perdre le contrôle. En 1814, le pouvoir de Napoléon s'effondra et les forces alliées eurent finalement raison de lui.

La restauration de la monarchie succéda au Directoire avec le roi Louis XVIII, frère de Louis XVI. Fouché, toujours attentif aux changements sociaux, savait que Louis XVIII ne resterait pas sur le trône : il ne possédait pas le sens politique qu'avait eu Napoléon. Fouché, une fois encore, joua l'attente, à l'écart des feux de la rampe. Comme prévu, en février 1815, Napoléon s'évada de l'île d'Elbe où il avait été emprisonné. Louis XVIII paniqua : sa police s'était aliéné tous les citoyens, qui réclamaient à grands cris le retour de Napoléon. Aussi Louis XVIII se tourna-t-il vers le seul homme qui aurait pu lui apporter son aide, Fouché, l'ancien radical qui avait envoyé son frère Louis XVI à la guillotine, mais qui était désormais l'un des politiciens les plus populaires et les plus admirés de France. Fouché ne voulut pas se ranger dans le camp des perdants : il éconduisit Louis XVIII en prétendant que son aide n'était pas nécessaire, jurant que Napoléon ne reviendrait jamais au pouvoir, ce qu'il savait faux. Peu après, Napoléon et sa nouvelle armée marchèrent sur Paris.

Voyant son trône s'effondrer, sentant que Fouché l'avait trahi et refusant que cet homme qui en savait tant fasse partie du futur gouvernement, le roi Louis XVIII ordonna l'arrestation et l'exécution du ministre. Le 16 mars 1815, des policiers cernèrent la voiture de Fouché sur un boulevard de Paris. Était-ce la fin ? Peut-être, mais Fouché affirma aux policiers qu'un ancien membre du gouvernement ne peut être arrêté dans la rue. Ils le crurent et l'autorisèrent à rentrer chez lui. Le même jour, ils se présentèrent à sa porte et, derechef, le déclarèrent sous mandat d'arrestation. Fouché hocha la tête : ces messieurs seraient-ils assez aimables pour lui permettre d'aller se laver et se changer avant de quitter sa maison ? Ils le lui accordèrent, Fouché quitta la pièce et les minutes passèrent. Fouché ne revenait pas. Finalement, les policiers pénétrèrent dans la pièce voisine et n'y trouvèrent que la fenêtre ouverte, une échelle contre l'appui et en dessous, dans le jardin, personne.

Ce jour-là et les suivants, la police fouilla Paris de fond en comble à sa recherche mais le grondement des canons de Napoléon se rapprochait : le roi et tous ses partisans s'enfuirent. À peine Napoléon entré dans Paris, Fouché sortit de son terrier. Une fois de plus, il avait brûlé la politesse au bourreau. Napoléon accueillit son ancien ministre de la Police et le rétablit volontiers dans ses fonctions. Pendant les Cent Jours, ce fut essentiellement Fouché qui gouverna la France. Après Waterloo, Louis XVIII remonta sur le trône et, sphinx renaissant toujours de ses cendres, Fouché s'empressa de servir un nouveau gouvernement : son pouvoir et son influence étaient tels que le roi en personne n'osa pas le défier.

Monsieur Shi avait deux fils : l'un aimait l'étude, l'autre la guerre. L'aîné enseignait la morale à la cour de Qi ; comme on l'y admirait, il devint précepteur. Quant au second, il débattait de stratégies à la cour belliqueuse de Chu, et on le nomma général. L'impécunieux Meng, apprenant ses succès, envoya ses deux fils pour qu'ils suivent l'exemple des frères Shi. L'aîné se mit à enseigner la morale à la cour de Qin, mais le roi de Qin dit : « Les différents États se querellent violemment, chaque prince est en train d'armer ses troupes jusqu'aux dents. Si je suis les discours de ce donneur de leçon, nous aurons tôt fait d'être écrasés. » Et il le fit castrer. Pendant ce temps, son cadet faisait étalage de son génie militaire à la cour de Wei. Mais le roi de Wei dit : « Mon État est faible. Si je me fie à la force et non à la diplomatie, je vais me faire rayer de la carte. D'autre part, si je laisse ce cracheur de feu offrir ses services à un autre voisin, il nous attirera des ennuis. » Et il lui fit couper les pieds. Les deux familles avaient fait exactement la même chose, mais l'une avait choisi le bon moment, ce que n'avait pas fait l'autre. Le succès n'est donc pas affaire de réflexion mais de calendrier.

Dennis Bloodworth, Lie Zi, 1967

Interprétation

Dans une période de bouleversements sans précédent, Joseph Fouché survécut grâce à sa maîtrise du temps. Il y a de cela plusieurs leçons importantes à en tirer.

Tout d'abord, il est essentiel de capter l'air du temps. Fouché visait loin, trouvait la vague portant vers le pouvoir et la chevauchait. Il faut toujours anticiper les événements et ne jamais rater le coche. Parfois l'air du temps est un tourbillon confus : il faut l'identifier non par ce qu'il a de plus fort et de plus évident mais par ce qui reste caché et dormant. Cherchez donc le Napoléon de demain au lieu de fouiller les cendres du passé.

En second lieu, prévoir l'inversion du courant ne signifie pas nécessairement se laisser porter dans le même sens. Tout mouvement social important crée une réaction puissante et il est sage d'anticiper ce que sera cette réaction, comme le fit Fouché après l'exécution de Robespierre. Plutôt que surfer sur la vague montante du moment, il faut parfois attendre le reflux qui ramène au pouvoir. À l'occasion, misez sur la réaction qui se prépare et placez-vous à l'avant-garde.

Finalement, Fouché fit preuve d'une remarquable patience. Sans la patience, à la fois épée et bouclier, l'appréciation du temps est faussée et l'on se retrouve inévitablement perdant. Quand le sort lui fut contraire, Fouché ne se débattit pas, ne céda pas à ses émotions et ne lutta pas avec violence. Il se terra avec calme et retenue, cherchant patiemment des soutiens parmi le peuple pour édifier le rempart de sa prochaine ascension vers le pouvoir. Chaque fois qu'il se trouva en position de faiblesse, il misa sur le temps dont il savait qu'il serait toujours son allié. Reconnaissez donc le moment de vous fondre dans le paysage, et celui de montrer les crocs et d'attaquer.

Le sultan de Perse condamna deux hommes à mort. L'un d'eux, connaissant l'affection du sultan pour son étalon, promit d'apprendre au cheval à voler en moins d'un an si on lui laissait la vie sauve. Le sultan, qui se voyait déjà monter le seul cheval volant du monde, accepta. L'autre prisonnier tombait des nues : « Tu sais bien que les chevaux ne volent pas. Où as-tu déniché une idée aussi stupide ? Tu ne fais que reculer l'inévitable. – C'est faux, rétorqua l'autre. En fait, je me suis laissé quatre issues : d'abord, le sultan peut mourir dans l'année. Ensuite, moi aussi je pourrais fort bien mourir, et en troisième lieu, le cheval, peut-être. La quatrième possibilité est que j'apprenne vraiment au cheval à voler.

R. G. H. Siu, THE CRAFT OF POWER, 1979

> La stratégie est la science de l'emploi du temps et de l'espace. Je suis, pour mon compte, moins avare de l'espace que du temps : pour l'espace, nous pouvons toujours le regagner. Le temps perdu, jamais.
>
> Napoléon Bonaparte (1769-1821)

Les clefs du pouvoir

Le temps est un concept que l'homme a créé pour rendre supportable l'infini de l'éternité et de l'univers. Comme il a construit le concept de temps, il est aussi capable de le modeler jusqu'à un certain point, de le truquer. Le temps d'un enfant est long et lent, il embrasse un large horizon ; le temps d'un adulte s'écoule avec une rapidité effrayante. Le temps dépend en effet de notre perception, qui, nous le savons, peut être délibérément modifiée. C'est la première chose à comprendre pour maîtriser le temps. Si le bouleversement de nos émotions tend à faire passer le temps plus vite, il s'ensuit qu'une fois que nous contrôlons nos réactions affectives aux événements, le temps passera plus lentement. Ce changement de perspective tend à allonger notre perception de l'avenir, à nous ouvrir des possibilités que la crainte et la colère avaient jusque-là fermées, et à nous apprendre la patience qui est l'élément principal de maîtrise du temps.

Il existe trois sortes de temps, chacune avec ses difficultés qui se résolvent par le talent et la pratique. Tout d'abord, il y a *l'affût* : cette période peut

durer des années et doit se gérer avec patience et doigté. La gestion de l'affût est essentiellement défensive : c'est l'art de ne pas réagir impulsivement, d'attendre la bonne occasion. Puis il y a *la traque* : c'est la courte période où nous pouvons passer à l'offensive, bouleversant le temps de nos adversaires. Et enfin, il y a *l'hallali*, quand un projet doit être exécuté avec force d'impact et rapidité. On a attendu, trouvé le bon moment, il ne faut plus hésiter.

LES DEUX TRUITES ET LE GOUJON

Un pêcheur jeta dans une rivière sa ligne armée d'une mouche artificielle ; une jeune truite de très bon appétit, alloit avaler l'appât avec avidité ; mais elle fut arrêtée très à propos par sa mère. « Mon enfant, dit-elle, tout émue, je tremble pour vous. De grâce, ne vous précipitez jamais, quand il peut y avoir du danger. Que savez-vous, si cette belle apparence que vous voyez, est réellement une mouche ? C'est peut-être un piège. Croyez-moi ma fille, je suis vieille : je connois les hommes, et je sais de quoi ils sont capables : ils se tendent des pièges les uns aux autres : faut-il s'étonner, s'ils en tendent aux poissons ? » À peine avoit-elle fini de parler, qu'un goujon saisit goulument la mouche prétendue, et vérifia par son exemple la prudence de l'avis de la mère truite. Il ne faut pas aisément se laisser prendre aux apparences : les plus belles sont quelquefois trompeuses.

JOHN PERRIN, FABLES AMUSANTES, 1812

L'affût. Le célèbre Chou Yung, peintre Ming du XVIIe siècle, vécut une histoire dont il retint la leçon toute sa vie. Tard un jour d'hiver, il décida de se rendre dans une ville située sur la rive opposée du fleuve. Il avait avec lui quelques livres et documents importants, et un jeune garçon pour l'aider à les porter. Tandis que le bateau approchait de la berge, Chou Yung demanda au passeur s'ils auraient le temps d'arriver avant la fermeture des portes de la ville ; celle-ci était à un kilomètre et demi environ et la nuit approchait. Le passeur regarda le garçon et le paquet mal ficelé : « Oui, répondit-il, si vous ne marchez pas trop vite. »

Ils se mirent en chemin, le soleil se couchait. Craignant de trouver les portes closes et d'être la proie des bandits, Chou et le jeune garçon hâtèrent le pas, puis se mirent à courir. Soudain, la ficelle du paquet se rompit et les documents s'éparpillèrent. Il leur fallut de nombreuses minutes pour tout rassembler et, quand ils arrivèrent, il était trop tard.

Quand on force l'allure par impatience ou crainte, on déclenche une série de problèmes qu'il faudra résoudre et on finira par perdre plus de temps que si on ne s'était pas pressé. Parfois, ne pas agir face au danger est la meilleure solution : attendre, ralentir délibérément. Avec le temps se présenteront finalement des opportunités que l'on n'aurait pas envisagées.

Attendre implique le contrôle non seulement de ses propres émotions mais aussi de celles de son entourage qui, confondant action et pouvoir, préconise parfois des actions brutales. En revanche, il faut encourager la précipitation chez ses adversaires : s'ils se ruent tête la première tandis que vous restez en retrait, vous trouverez rapidement le moment opportun pour rafler la mise. Cette pratique avisée fut la principale stratégie du grand shogun Tokugawa Ieyasu (1543-1616) : quand son prédécesseur, l'impétueux Hideyoshi, dont il était le général, organisa une brutale invasion de la Corée, Ieyasu ne s'y impliqua pas, car il savait que cette guerre tournerait au désastre et conduirait Hideyoshi à la chute. Mieux vaut, comme lui, attendre patiemment en retrait, fût-ce de nombreuses années, et être en position de saisir le pouvoir au moment opportun.

On ne ralentit pas délibérément le temps pour vivre plus longtemps ou jouir davantage de l'instant présent, mais pour mieux jouer le jeu du pouvoir. *Primo*, lorsque l'esprit n'est pas encombré par des urgences incessantes, on voit beaucoup plus loin dans l'avenir. *Secundo*, on ne se jette pas sur les appâts lancés par l'ennemi. *Tertio*, il est beaucoup plus facile d'être souple. Des opportunités surgiront inévitablement que l'on n'attendait pas et qu'on aurait manquées dans sa hâte. *Quarto*, il ne faut pas sauter d'un projet à un autre sans avoir achevé le premier. Asseoir son pouvoir peut

prendre des années ; assurez-vous que les fondations en sont solides. Gardez-vous d'être une étoile filante : le succès lentement et sûrement construit est le seul durable.

Enfin, ralentir le temps donne une vision diachronique de la période dans laquelle on vit, permet de prendre du recul et d'adopter une attitude moins subjective pour prévoir l'avenir. Ceux qui se précipitent prennent souvent un phénomène passager pour une tendance de fond, ils ne voient que ce qu'ils veulent voir. Mieux vaut être lucide et regarder la réalité en face, même si le spectacle est déplaisant ou rend la tâche plus difficile.

La traque. L'astuce est d'obliger l'adversaire à se presser, à abandonner son propre rythme – bref, de perturber sa perception du temps. En restant patient, vous vous offrez des opportunités, et le jeu est déjà à moitié gagné.

En 1473, le grand sultan ottoman Mehmet II le Conquérant invita les Hongrois à négocier la fin d'une guerre qui durait depuis des années. Quand l'émissaire hongrois arriva en Turquie pour ouvrir les discussions, les fonctionnaires turcs s'excusèrent humblement : Mehmet II venait juste de quitter Istanbul, la capitale, pour aller combattre son ennemi de toujours, Uzun Hasan. Mais il souhaitait vivement la paix avec les Hongrois et demandait que l'émissaire le rejoigne sur le front.

Quand l'émissaire arriva sur les lieux du combat, Mehmet était déjà reparti : vers l'est, à la poursuite de son ennemi. Et ainsi de suite. Partout où l'émissaire faisait halte, les Ottomans le comblaient de cadeaux, lui offraient des banquets, des cérémonies certes très plaisantes mais qui lui faisaient perdre beaucoup de temps. Enfin, Mehmet vainquit Uzun et rencontra l'émissaire. Les termes qu'il exigeait pour la paix avec les Hongrois étaient extrêmement durs. Après quelques jours, les négociations aboutirent à une impasse. Mehmet s'en moquait bien. En fait, c'était exactement ce qu'il voulait : en organisant sa campagne contre Uzun, il avait compris qu'entraîner ses armées loin vers l'est laisserait son flanc ouest vulnérable. Pour éviter que les Hongrois ne profitent qu'il était occupé ailleurs, il leur avait fait miroiter l'espoir de la paix et les avait fait attendre à son gré.

Faire attendre l'adversaire est un puissant moyen de maîtriser le temps, aussi longtemps qu'ils ne se doutent pas de ce que vous manigancez. Tandis que vous tenez l'horloge, ils se figent, et vous pouvez passer à l'attaque quand vous voulez. Le contraire est tout aussi efficace : obliger vos adversaires à se dépêcher. Commencez vos tractations lentement puis mettez brusquement la pression, leur donnant l'impression que les événements se précipitent. La hâte fait faire des erreurs fatales. C'est la technique que Machiavel admirait chez César Borgia : celui-ci, pendant les négociations, prenait ses interlocuteurs violemment à partie pour les forcer à prendre une décision immédiate, et leur faisait perdre sang-froid et patience. Car qui osait faire attendre César Borgia ?

Le fameux marchand d'art Joseph Duveen savait qu'en imposant un délai limité à un acheteur indécis comme John D. Rockefeller – prétextant que l'œuvre devait quitter le pays, qu'un autre collectionneur était

intéressé –, son client achèterait juste à temps. Freud remarqua qu'après des années de psychanalyse sans amélioration, certains patients guérissaient miraculeusement lorsqu'il fixait à la cure une date limite. Jacques Lacan, le fameux psychanalyste français, utilisait une variante de cette technique : il raccourcissait parfois la session d'une heure à seulement dix minutes, sans préavis. Au bout de plusieurs séances, le patient réalisait qu'il avait intérêt à utiliser son temps au mieux. Un délai précis est en effet un outil puissant. Ne laissez pas place à l'indécision, obligez les gens à en venir à l'essentiel : ne les laissez jamais vous mettre à la merci de leurs exigences. Ne leur donnez jamais le temps.

Maîtriser le temps est la spécialité des illusionnistes et des hommes du spectacle. Houdini aurait souvent pu se libérer de ses menottes en quelques minutes, mais il prolongeait le suspense près d'une heure : le croyant dans une impasse, le public restait en haleine. Les magiciens ont toujours su que le meilleur moyen d'altérer notre perception du temps est de ralentir l'allure. Le suspense « suspend » littéralement le défilement des minutes : plus les mains du prestidigitateur bougent lentement, plus il est facile de créer l'illusion de la vitesse, faisant croire aux spectateurs que le lapin est apparu instantanément. Le grand illusionniste du XIXe siècle Jean-Eugène Robert Houdin note explicitement : « Plus une histoire est racontée lentement, dit-il, plus elle paraît courte. »

En ralentissant le tempo, on rend plus intéressant ce que vous faites : le public s'abandonne à votre rythme, comme en extase, laissant filer délicieusement le temps. Il faut pratiquer ce genre d'illusion qui, comme le pouvoir de l'hypnotiseur, altère la perception du temps.

L'hallali. Vous pouvez jouer le jeu avec le plus grand talent – attendre patiemment le bon moment pour agir, mettre vos adversaires hors de combat en les bousculant –, mais cela ne signifie rien à moins que vous ne sachiez conclure. Ne soyez pas comme ces faux parangons de patience qui ont tout simplement peur de mener leur action jusqu'à son terme : la patience n'a aucune valeur à moins d'être alliée à une volonté de faire tomber impitoyablement votre adversaire au bon moment. Vous pouvez attendre aussi longtemps que nécessaire pour parvenir à la conclusion, mais lorsque vous y êtes, ne tardez plus. Utilisez la vitesse pour paralyser votre adversaire, masquez toutes vos erreurs éventuelles et impressionnez par votre aura d'autorité et l'irrévocabilité de vos actions.

Avec la patience d'un charmeur de serpents, vous fascinez votre victime grâce à des rythmes calmes et cadencés. Une fois le serpent hors du panier, agiteriez-vous le pied devant ses crochets ? Ne prenez pas de risque en fin de partie. Votre maîtrise du temps ne peut réellement être jugée qu'à l'aune de votre talent à conclure : finissez-en d'un seul coup d'un seul.

Image : Le faucon. Patiemment, il tournoie en silence dans le ciel, haut, très haut, scrutant tout le territoire de son regard perçant. Ceux qu'il survole ne sont pas conscients d'être vus. Puis soudain, le moment venu, le rapace s'abat ; avant que sa proie ait compris ce qui lui arrivait, les serres de l'oiseau, telles un étau, l'emportent loin dans le ciel.

Autorité : Il y a dans les affaires humaines une marée montante ; qu'on la saisisse au passage, elle mène à la fortune ; qu'on la manque, tout le voyage de la vie s'épuise dans les bas-fonds et les détresses. (William Shakespeare, 1564-1616, *Jules César*, traduit par François-Victor Hugo)

A contrario

Il n'y a pas de pouvoir à gagner en lâchant les rênes et en s'abandonnant au gré des événements. Jusqu'à un certain point, il faut guider le temps, sinon on en devient la victime. Par conséquent, il n'y a pas de contrepartie à cette loi.

LOI

36

MÉPRISEZ LES CONTRARIÉTÉS

PRINCIPE

En vous laissant obséder par un problème insignifiant, vous lui donnez de l'importance. Prêter attention à un ennemi le renforce. À vouloir réparer une erreur minuscule on risque de l'aggraver. Si ce que vous désirez est hors de votre portée, traitez-le par le mépris. Moins vous vous montrerez intéressé, plus vous paraîtrez supérieur.

Violation de la loi

Le bandit mexicain Pancho Villa débuta à la tête d'une bande armée puis, après la révolution de 1910, devint une sorte de héros populaire : il dévalisait les trains pour redistribuer le butin aux pauvres, multipliait les coups de main et séduisait les jeunes dames avec le récit de ses brigandages. Ses exploits ont passionné les Américains : ils le voyaient mi-Robin des Bois, mi-don Juan. Toutefois, après des années d'âpres combats, ce fut le général Carranza qui sortit victorieux de la révolution. Vaincus, Villa et ses troupes rentrèrent chez eux dans le nord de l'État du Chihuahua. Son armée se débanda et il retourna au banditisme, ce qui fit baisser sa popularité. Finalement, peut-être par désespoir, il se mit à lutter contre les Américains, les *gringos*, qu'il accusait de tous les maux – des siens, en particulier.

En mars 1916, Pancho Villa attaqua avec ses hommes la ville de Colombus, au Nouveau-Mexique, et y tua dix-sept soldats et civils américains. Le président Woodrow Wilson, comme beaucoup de ses concitoyens, avait admiré Pancho Villa ; mais, pour l'heure, il se devait de punir le bandit. Les conseillers de Wilson l'adjurèrent d'envoyer immédiatement des troupes au Mexique pour le capturer. Ils estimaient qu'une puissance telle que les États-Unis ne pouvait tolérer une invasion armée sur son territoire sans donner publiquement une image de couardise. En outre, ajoutaient-ils, l'opinion publique américaine considérait Wilson comme un pacifiste, et c'était loin d'être une qualité. Il devait prouver son courage et sa virilité en faisant usage de la force.

La pression à laquelle était soumis Wilson était considérable ; avec l'accord du gouvernement mexicain, il envoya avant la fin du mois une armée de dix mille soldats capturer Pancho Villa. L'affaire reçut le nom d'« expédition punitive » ; elle était commandée par le fringant général John J. Pershing, vainqueur des Amérindiens dans le sud-ouest du pays et des guérilleros aux Philippines. Pershing était vu comme le mieux placé pour traquer et capturer le bandit.

L'expédition punitive passionnait les médias et une caravane de reporters américains suivit Pershing au cœur de l'action. La campagne, écrivaient-ils, serait un test de la puissance américaine. Les soldats étaient équipés d'un armement ultramoderne, ils communiquaient par radio et disposaient d'une reconnaissance aérienne.

Au cours des premiers mois, les troupes se séparèrent en petites unités pour ratisser les étendues sauvages du nord du Mexique. Les Américains offraient une récompense de 50 000 dollars à qui fournirait des informations conduisant à la capture de Villa. Mais le peuple mexicain, déçu par Villa lorsqu'il était retombé dans le banditisme, l'idolâtrait à présent, car il défiait la puissante armée américaine. Ils donnèrent à Pershing de faux indices : Villa avait été vu dans tel village, sur telle montagne ; les avions se dispersaient, les troupes étaient persuadées de le talonner mais personne ne l'apercevait jamais. Le facétieux bandit semblait toujours avoir une longueur d'avance sur l'armée américaine.

Dès l'été, l'expédition reçut des renforts, jusqu'à atteindre 123 000 hommes. Ceux-ci souffraient terriblement de l'étouffante chaleur,

LE RENARD ET LES RAISINS

Certain Renard gascon,
d'autres disent normand,
Mourant presque de faim,
vit au haut d'une treille
Des Raisins mûrs
apparemment,
Et couverts d'une peau
vermeille.
Le Galand en eût fait
volontiers un repas ;
Mais comme il n'y
pouvait atteindre :
« Ils sont trop verts,
dit-il, et bons pour
des goujats. «
Fit-il pas mieux que
de se plaindre ?

Jean de La Fontaine, 1621-1695, fables

Les analyses économiques de G. K. Chesterton furent ridiculisées par George Bernard Shaw. Les amis de Chesterton s'attendaient à ce qu'il réponde. L'historien Hilaire Belloc lui reprocha de n'en rien faire. « Mon cher Belloc, rétorqua Chesterton, je lui ai bel et bien répondu. Avec un homme aussi malin que Shaw, le silence est la seule réponse insupportable. »

Clifton Fadiman (éd.), the little brown book of anecdotes, 1985

des moustiques et de l'hostilité du milieu. Errant sur un territoire qui ne leur était pas acquis, ils se mirent à dos les populations civiles et le gouvernement mexicain. Pancho Villa, blessé par balle lors d'une escarmouche avec l'armée mexicaine, se cacha dans une grotte pour récupérer ; des hauteurs, il observait Pershing qui battait la campagne à la tête de ses troupes épuisées, sans jamais atteindre son but.

Jusqu'à l'hiver, Villa joua ainsi à cache-cache. L'opinion américaine en vint à considérer l'expédition comme une bouffonnerie mais, en réalité, elle commençait à admirer Villa, si plein de ressources qu'il était capable d'échapper à une force qui lui était supérieure. En janvier 1917, Wilson finit par ordonner le retour de Pershing. Lorsque les troupes firent demi-tour vers le territoire américain, les forces rebelles les poursuivirent, obligeant l'armée américaine à se servir de son aviation pour protéger ses arrières. L'expédition punitive, elle-même punie, avait tourné à la plus humiliante déroute.

L'ÂNE ET LE JARDINIER

Un âne avait perdu sa queue, ce qui l'affligeait beaucoup : en la cherchant de toutes parts, il passa à travers un pré et entra dans un jardin ; mais le jardinier l'ayant aperçu, s'imaginant qu'il voulait ravager son jardin, entra dans une furieuse colère, courut à l'âne et lui coupa les deux oreilles. Ainsi, l'âne qui se plaignait de n'avoir point de queue, eut encore plus de raisons de s'affliger lorsqu'il se vit sans oreilles. Quiconque ne prend pas la raison pour guide, s'égare et tombe dans les précipices.

BIDPAÏ, INDE, IVe SIÈCLE, FABLES, traduit par Pétis de Lacroix

Interprétation

L'expédition punitive de Woodrow Wilson était censée être une démonstration de force : il voulait donner une leçon à Pancho Villa et, dans le même temps, prouver à toute la planète que personne, petit ou grand, ne peut impunément braver les tout-puissants Etats-Unis d'Amérique. L'expédition serait bouclée en quelques semaines et Pancho Villa envoyé aux oubliettes.

Mais il en fut tout autrement. Plus l'expédition se prolongeait, plus devenaient visibles tant l'incompétence américaine que l'intelligence de Villa. Villa est passé à la postérité, mais on a perdu le souvenir du coup de main qui déclencha l'expédition. Un pépin mineur a fini par ridiculiser le pays à l'échelle internationale. L'importance des moyens mis en œuvre par les Américains fous de rage, le déséquilibre entre le poursuivant et le poursuivi, qui garda sa liberté, transformèrent toute l'affaire en farce. Et finalement l'énorme armée dut quitter le Mexique la queue basse, humiliée. Le résultat de l'expédition punitive était aux antipodes de son but initial : non seulement Villa restait en liberté, mais il était plus populaire que jamais.

LE PRODIGE DU BŒUF

À l'époque où le ministre du Droit Tokudaiji était chef de la police impériale, il arriva pendant une réunion de son personnel à la Porte du milieu qu'un bœuf échappé de chez un fonctionnaire du nom d'Akikane entre dans le bâtiment du ministère. Il monta sur l'estrade où le chef était assis et s'y installa pour ruminer. Tout le monde prit cela pour un présage grave et insista pour que le bœuf soit envoyé à un voyant yin-yang. Mais le Premier ministre, père de Tokudaiji, rétorqua : « Un bœuf ne sait pas ce qu'il fait. Il a des pattes, qui le portent partout. Cela ne rime à rien de priver un fonctionnaire

Qu'aurait pu faire Wilson ? Il aurait pu soit faire pression sur les membres du gouvernement mexicain pour qu'ils lui livrent le bandit, soit, puisque celui-ci avait exaspéré beaucoup de Mexicains avant même qu'il ne lance l'expédition punitive, travailler *la mano en la mano* avec eux et assurer le soutien populaire en faveur d'une expédition plus réduite. Il aurait aussi pu mettre en place un piège du côté américain de la frontière en prévision de la prochaine attaque. Il aurait enfin pu fermer provisoirement les yeux, et attendre que les Mexicains eux-mêmes règlent leurs comptes avec Villa.

Souvenez-vous : c'est vous qui *choisissez* de laisser un problème vous tourmenter. Vous pouvez tout aussi facilement choisir de ne pas prêter attention à d'irritantes attaques, les considérer comme sans importance et indignes de votre intérêt. Vous vous mettez ainsi en position de force. Si vous faites le mort, vous ne risquez pas de vous engager dans une lutte futile. Votre honneur n'est pas en jeu. La meilleure leçon à donner à un

agaçant moucheron est de l'ignorer. Si cela vous est impossible (Pancho Villa avait tout de même tué des citoyens américains), débrouillez-vous pour régler secrètement le problème, mais n'attirez jamais l'attention sur ce pénible insecte qui finira par renoncer ou mourir de lui-même. Si vous y perdez du temps et de l'énergie, c'est votre faute. Apprenez à jouer la carte du dédain et tournez le dos à ce qui ne peut vous porter atteinte sur le long terme.

> Rendez-vous compte : votre gouvernement a dépensé 130 millions de dollars pour essayer de me capturer. Je les ai entraînés en terrain difficile, aride, ils ont marché parfois 80 km d'une traite, sans eau. Que le soleil et les moustiques… et sont repartis les mains vides.
>
> PANCHO VILLA (1878-1923)

sous-payé de son malheureux bœuf pour l'obliger à passer au tribunal. »
Il rendit le bœuf à son propriétaire et changea la natte sur laquelle l'animal s'était couché. Il ne lui arriva rien de particulier par la suite. Ainsi, dit-on, si vous assistez à un prodige sans faire mine de rien, son caractère maléfique sera anéanti.

KENKÔ,
JAPON,
XIVe SIÈCLE,
ESSAIS SUR L'OISIVETÉ

RESPECT DE LA LOI

En l'an 1527, le roi Henri VIII d'Angleterre décida de répudier son épouse, Catherine d'Aragon. Celle-ci ne lui avait pas donné d'héritier mâle, et Henri VIII pensait savoir pourquoi : il avait lu dans la Bible le passage : « Quand un homme prend pour épouse la femme de son frère, c'est une souillure ; il a découvert la nudité de son frère, ils seront privés d'enfants. (Lv, XX, 21) » Avant d'épouser Henri VIII, Catherine avait en effet été mariée au frère aîné de celui-ci, Arthur, mais Arthur était mort cinq mois après les noces. Une fois écoulé le délai d'usage, Henri VIII avait épousé la veuve de son frère.

Catherine était la fille du roi Ferdinand et de la reine Isabelle d'Espagne ; ce mariage avec Henri VIII perpétuait une alliance majeure. Toutefois, Catherine devait prouver que son bref mariage avec Arthur n'avait pas été consommé. Catherine affirma être restée vierge, et le pape Clément VII put ainsi bénir cette seconde union, qui ne pouvait être qualifiée d'incestueuse.

Après des années de vie commune avec Henri VIII, Catherine ne lui avait pas donné de fils et, dès le début des années 1520, elle était ménopausée. Pour le roi, cela ne voulait signifier qu'une chose : elle avait menti quant à sa virginité, leur union était donc incestueuse et Dieu les avait punis.

Henri VIII avait une autre raison de vouloir se débarrasser de Catherine : il était amoureux de la jeune Anne Boleyn. Non seulement il était amoureux d'elle, mais il pouvait encore espérer en l'épousant avoir un héritier légitime. Son mariage avec Catherine devait à tout prix être annulé. Mais pour cela, Henri VIII devait en référer au Vatican. Or le pape Clément VII ne voudrait jamais annuler ce mariage.

Pendant l'été 1527, la rumeur se répandit par toute l'Europe qu'Henri VIII s'apprêtait à tenter l'impossible : annuler son mariage contre la volonté du pape. Catherine refusait obstinément d'abdiquer, et encore plus d'entrer au couvent comme Henri VIII l'en priait. Mais celui-ci avait son plan : il cessa de partager sa couche avec Catherine qu'il considérait désormais comme sa belle-sœur et non sa femme légitime. Il persista à lui

En conséquence, il est sage de leur faire sentir à tous, homme ou femme, qu'on peut très bien se passer d'eux ; cela fortifie l'amitié : il est même utile de laisser s'introduire parfois, dans notre attitude à l'égard de la plupart d'entre eux, une parcelle de dédain ; ils n'en attacheront que plus de prix à notre amitié. Chi non stima vien stimato *(Qui n'estime pas est estimé), comme le dit finement un proverbe italien. Mais, si quelqu'un a réellement une grande valeur à nos yeux, il faut le lui dissimuler comme si c'était un crime. Ce n'est pas précisément réjouissant, mais en revanche, c'est vrai. C'est à peine si les chiens supportent le trop de bienveillance, bien moins encore les hommes.*

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788-1860, APHORISMES SUR LA SAGESSE DANS LA VIE, traduit par J.-A. Cantacuzène

donner le titre de « princesse douairière de Galles » en qualité de veuve de son frère Arthur. Finalement, en 1531, il la bannit de la cour et l'exila dans un lointain château. Le pape lui ordonna de la reprendre à la cour sous peine d'excommunication, la pire menace pour un catholique. Non seulement Henri VIII l'ignora, mais il insista pour faire dissoudre son mariage avec Catherine ; c'est ainsi qu'en 1533 il épousa Anne Boleyn.

Clément VII refusa de reconnaître le mariage, mais Henri VIII n'en avait cure. Lui ne reconnaissait plus l'autorité papale. Il rompit avec l'Église catholique en établissant, sur ses terres, une Église d'Angleterre dirigée par le roi. La toute nouvelle Église proclama bien évidemment Anne Boleyn reine légitime d'Angleterre.

Le pape proféra les pires menaces contre Henri VIII, mais rien n'y fit. Henri VIII l'ignora, tout simplement. Clément VII fulminait : personne ne l'avait jamais traité avec tant de mépris. Henri VIII l'avait humilié et il n'avait aucun moyen de l'en punir, même par l'excommunication, dont il l'avait toujours menacé sans la prononcer.

Catherine elle-même souffrit le dédain du roi. Elle tenta de se défendre, mais ses appels tombèrent dans l'oreille d'un sourd et, bientôt, ne furent plus entendus par personne. Isolée de la cour, ignorée par le roi, folle de rage et de frustration, Catherine dépérit lentement et finit par mourir en janvier 1536 d'une tumeur cardiaque cancéreuse.

Interprétation

Lorsque vous prêtez attention à quelqu'un, vous liez votre sort au sien, chacun agit en fonction des actions et des réactions de l'autre. Dans ce processus, vous perdez l'initiative. C'est une dynamique interactive : en reconnaissant d'autres personnes, ne serait-ce que pour les combattre, vous vous soumettez à leur influence. Si Henri VIII avait affronté Catherine, il se serait perdu dans d'interminables querelles qui auraient affaibli sa résolution et l'auraient peut-être fait changer d'avis, car Catherine était une femme forte et obstinée. S'il avait tenté de convaincre Clément VII de changer d'avis quant à la validité du mariage ou essayé de négocier un compromis avec lui, il aurait été battu à plate couture par la tactique favorite de Clément VII : mettre le temps de son côté, promettre une dérogation, mais aboutir à ce que les papes obtiennent toujours : imposer leur volonté.

Henri VIII ne fit ni l'un ni l'autre. Il joua le jeu de pouvoir le plus dévastateur : le dédain total. En ignorant la personne, on l'efface. Cela la met mal à l'aise, voire en furie, mais puisqu'elle n'a aucun rapport avec vous, il n'y a rien qu'elle puisse faire.

C'est là l'aspect offensif de la loi. Vous vous rendez immensément puissant en jouant la carte du mépris, puisque cela vous permet de dicter les conditions du conflit. Vous choisissez les termes du contrat. C'est le summum du pouvoir. Vous êtes le roi et ignorez qui vous offense. Observez comme cette tactique rend les gens fous de rage : ils s'évertuent à attirer votre attention et, lorsque vous les ignorez, il ne leur reste plus que fureur et frustration.

LE SINGE ET LE POIS

Le singe tenait deux cosses de pois ; un grain tomba ; le singe voulut le ramasser et en laissa tomber vingt autres. En les cherchant, il dissémina le reste. Alors, il se fâcha, piétina tous les pois et s'en fut.

LÉON TOLSTOÏ, 1828-1910, FABLES, traduit par Ely Halpérine-Kaminsky

L'HOMME : Frappez-le, il vous pardonnera. Flattez-le, il vous verra ou ne vous verra pas. Mais ignorez-le et il vous haïra.

IDRIES SHAH, *La Caravane des rêves*, 1968

NE POINT FAIRE UNE AFFAIRE DE CE QUI N'EN EST PAS UNE

Comme il y a des gens qui ne s'embarrassent de rien, d'autres s'embarrassent de tout, ils parlent toujours en ministres d'État. Ils prennent tout au pied de la lettre ou au mystérieux. Des choses qui donnent du chagrin, il y en a peu dont il faut faire cas ; autrement on se tourmente bien en vain. C'est faire à contresens que de prendre à cœur ce qu'il faut jeter derrière le dos. Beaucoup de choses, qui étaient de quelque conséquence, n'ont rien été, parce que l'on ne s'en est pas mis en peine ; et d'autres, qui n'étaient rien, sont devenues choses d'importance, pour en avoir fait grand cas. Du commencement, il est aisé de venir à bout de tout ; après cela, non. Très souvent le mal vient du remède même. Ce n'est donc pas la pire règle de la vie que de laisser aller les choses.

BALTASAR GRACIÁN, 1601-1658, L'HOMME DE COUR, traduit par Amelot de la Houssaie

LES CLEFS DU POUVOIR

Le désir a des effets paradoxaux : plus vous désirez une chose, plus vous la poursuivez, et plus elle vous échappe. Plus vous témoignez d'intérêt pour tel objet de désir, plus il s'éloigne de vous. C'est que votre intérêt est trop fort ; cela gêne, effraie parfois. Un désir incontrôlable vous rend faible, indigne, pathétique.

Il vous faut tourner le dos à ce que vous désirez, vous montrer méprisant et dédaigneux. Une telle attitude rendra folle votre cible. Elle répondra par son propre désir : parvenir au moins à vous affecter, vire à vous posséder ou même à vous blesser. Si elle cherche à vous posséder, vous avez remporté la première étape. Si elle cherche à vous blesser, vous l'avez déstabilisée et fait entrer dans votre jeu de la séduction (voir les Lois 8 et 39 sur la tactique de l'appât).

Le mépris est l'apanage du roi. Là où ses yeux se posent, ce qu'il décide de regarder est la réalité ; le reste, dont il se détourne, n'existe pas. C'était l'arme favorite de Louis XIV : s'il ne vous aimait pas, il se comportait comme si vous n'étiez pas là, conservant sa supériorité en supprimant toute relation. C'est le pouvoir que vous avez en jouant la carte du mépris, en montrant régulièrement à ceux de votre entourage que vous pouvez vous passer d'eux.

Si le choix du mépris renforce votre pouvoir, il en découle que l'approche inverse – l'intérêt et l'engagement – vous affaiblit. En accordant une attention démesurée à un ennemi insignifiant, vous *vous* rendez insignifiant, et plus vous mettrez du temps à dominer un tel ennemi, plus celui-ci gagnera en importance. Lorsque Athènes se lança à la conquête de la Sicile en 415 av. J.-C., c'était Goliath qui se disposait à massacrer David. Pourtant, en entraînant Athènes dans un conflit prolongé, Syracuse, la principale cité-État de Sicile, grandit en prestige et en assurance. La victoire finale de Syracuse lui valut une gloire séculaire. Plus récemment, le président américain Kennedy répéta la même erreur avec Fidel Castro à Cuba : l'invasion ratée de la baie des Cochons, en 1961, fit de Castro un héros international.

Second danger : si vous parvenez à vaincre un ennemi faible, ou même si vous n'arrivez qu'à le blesser, vous attirez la sympathie sur lui. Ainsi, les détracteurs de Franklin D. Roosevelt se plaignaient amèrement de l'argent dépensé par l'administration sur les projets gouvernementaux, mais leurs attaques ne trouvaient aucun écho dans l'opinion publique : celle-ci soutenait le président en lutte contre la Grande Dépression. Ses opposants crurent tenir un exemple imparable du gaspillage présidentiel avec l'exemple de son chien, Fala, qu'il couvrait de faveurs et de gâteries. Ses détracteurs raillèrent abondamment le président qui dépensait l'argent du contribuable pour un chien, alors que tant d'Américains vivaient en dessous du seuil de

pauvreté. Roosevelt se contenta d'une seule réponse : comment *osent-ils* attaquer un animal innocent ? Son discours pour la défense de Fala fut l'un des plus écoutés, et cela ne fit qu'augmenter la popularité du président : nombreux furent ceux qui se rallièrent à la défense du « pauvre chien », comme l'opinion publique avait fini par se rallier à Pancho Villa.

Il est tentant d'essayer de réparer ses erreurs, mais plus on s'y acharne, plus on les aggrave. Il est souvent plus diplomate de faire comme si de rien n'était. En 1971, le *New York Times* publia les « papiers du Pentagone », une liasse de documents gouvernementaux sur la présence américaine en Indochine ; Henry Kissinger entra dans une rage folle. Furieux de constater la vulnérabilité de l'administration Nixon à ce genre d'attaque, il fit des recommandations qui conduisirent à la formation d'un groupe appelé « les Plombiers », censé « boucher la fuite » – la même unité qui plus tard força les bureaux du parti démocrate à l'hôtel Watergate et amena la chute de Nixon. En réalité, la publication des « papiers du Pentagone » ne représentait pas une menace sérieuse pour l'administration, ce fut la réaction de Kissinger qui la monta en épingle. En essayant de régler un problème, il en créa un autre : une paranoïa sécuritaire finalement beaucoup plus destructive pour le gouvernement. S'il avait feint d'ignorer l'affaire, le scandale serait probablement mort dans l'œuf.

L'HOMME ET SON OMBRE

Un original souhaitait attraper son ombre. Il fit un ou deux pas vers elle, mais elle s'écarta. Il accéléra le pas, elle fit de même. Enfin, il se mit à courir mais plus vite il allait, plus rapide était l'ombre. Elle était totalement insaisissable, comme un trésor. L'excentrique fit donc demi-tour et s'éloigna d'elle. Regardant derrière lui, il vit que l'ombre lui courait après. J'ai souvent remarqué, mes belles… que la Fortune nous traite de la même façon. Qu'un homme tente de toutes ses forces de saisir cette déesse, il perd son temps et sa fatigue. Tel autre semble la fuir et mais non : elle prend plaisir à le poursuivre.

IVAN KRILOFF, 1768-1844, FABLES

Au lieu de se polariser sur un problème au risque de le diffuser et de le monter en épingle, au lieu de trahir l'angoisse qu'il suscite, il est souvent sage de jouer l'aristocrate méprisant, d'ignorer son existence. Il y a divers moyens de mettre en œuvre cette stratégie.

Il y a d'abord l'approche « les raisins sont trop verts ». Si l'objet de vos désirs est hors de votre portée, la pire chose est de clamer votre déception et de vous plaindre. Faites plutôt comme s'il ne vous avait jamais intéressé. Lorsque les admirateurs de George Sand voulurent faire d'elle la première femme membre de l'Académie Française en 1861, elle s'aperçut rapidement qu'elle n'avait aucune chance. Loin de geindre, elle afficha le plus profond dédain pour ce groupe de vieux réactionnaires bavards, prétentieux et asociaux. C'était la réponse parfaite : si elle s'était vexée, elle aurait prouvé combien cela avait d'importance à ses yeux. La tactique des « raisins trop verts » est parfois considérée comme un aveu de faiblesse ; c'est en réalité la tactique des forts.

Lorsque vous subissez l'attaque d'un adversaire qui vous est inférieur, désamorcez l'attention qu'elle pourrait susciter en faisant clairement comprendre que vous ne l'avez même pas remarquée. Regardez ailleurs, ou répondez gentiment pour montrer à quel point cela vous importe peu. De même, lorsque vous avez vous-même commis une bourde, la meilleure façon de vous en tirer est de minimiser votre erreur en la traitant avec légèreté.

L'empereur japonais Go-Saiin, grand adepte de la cérémonie du thé, possédait un bol à thé antique, inestimable, que toute la cour lui enviait. Un jour, un invité, Dainagon Tsunehiro, demanda s'il pouvait porter le bol de thé à la lumière pour mieux l'examiner. Le bol quittait rarement la table, mais l'empereur était dans de bonnes dispositions et accepta. Dainagon prit

le bol, l'emporta sous la véranda et l'éleva pour l'observer à la lumière ; le bol lui glissa des mains, tomba sur les pierres du jardin et se brisa en menus morceaux.

L'empereur était hors de lui. « C'était bien maladroit de ma part de laisser échapper ce bol à thé Ido, dit Dainagon en s'inclinant, mais au fond il n'y a pas grand mal. Il était très vieux et nul ne peut dire combien de temps il aurait duré. De toute façon, ce n'est pas un objet à usage public, donc je pense préférable qu'il se soit brisé ainsi. » Cette surprenante réponse produisit un effet immédiat : l'empereur se calma. Dainagon ne se répandit pas en excuses, il ne fondit pas en larmes, mais affirma sa propre valeur et son pouvoir en traitant sa bêtise avec un léger dédain. L'empereur était obligé de réagir avec la même indifférence aristocratique ; sa colère l'aurait fait paraître bête et avare, une image que Dainagon aurait pu manipuler.

Attention, cette tactique peut se retourner contre vous : votre indifférence peut vous faire paraître dur. Mais si vous ne vous appesantissez pas sur votre erreur, cela peut avoir beaucoup d'effet. Votre interlocuteur évite une colère, vous lui faites économiser le temps et l'énergie qu'il gaspillerait en se lamentant et vous lui donnez l'opportunité de montrer en public sa magnificence.

Si l'on se répand en excuses ou que l'on nie sa culpabilité, on ne fait qu'aggraver la situation. Il est souvent plus sage de jouer la carte inverse. Pierre l'Arétin se vantait souvent de son lignage aristocratique ; c'était pure fiction, puisqu'il était fils de cordonnier. Lorsqu'un de ses ennemis révéla finalement l'embarrassante vérité, le mot s'en répandit et bientôt le tout-Venise (où il vivait à l'époque) fut au courant de ses mensonges. S'il avait tenté de se défendre, il se serait enfoncé. Sa réponse fut remarquable : il annonça qu'il était effectivement fils de cordonnier mais que cela ne faisait que le rendre plus grand, puisqu'il avait réussi à gravir toute l'échelle sociale, des plus bas échelons jusqu'au pinacle. Il renonça même dès lors à son mensonge pour se vanter de sa nouvelle généalogie.

Souvenez-vous : les réponses les plus efficaces aux chicaneries sans importance sont le mépris et le dédain. Ne laissez jamais transparaître de la contrariété, cela ne fait que reconnaître l'offense. Le mépris est un plat qui se mange froid, et sans affectation, bien sûr.

Image :
L'égratignure.

Elle est minuscule, mais elle vous irrite. Vous essayez toutes sortes de traitements, vous vous plaignez, vous vous grattez, vous arrachez la croûte. Avec les médecins, la plaie se creuse, suppure, refuse de guérir. Si seulement vous n'y aviez pas touché, laissant le temps refermer la cicatrice…

Autorité : Savoir jouer de mépris. Le mépris est aussi la plus politique vengeance… Bien des gens n'eussent jamais été connus, si d'excellents adversaires n'eussent pas fait état d'eux. Il n'y a point de plus haute vengeance que l'oubli ; car c'est ensevelir ces gens-là dans la poussière de leur néant. (Balthasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

A contrario

La carte du mépris doit être jouée avec beaucoup de soin et de tact. La plupart des petits ennuis s'effaceront d'eux-mêmes si vous cessez de leur prêter attention. Certains, en revanche, empireront si vous ne les réglez pas. Supposons que vous traitiez par le mépris un obscur individu et qu'il devienne au fil du temps un rival sérieux, il n'aura de cesse qu'il ne se venge. Les grands princes italiens de la Renaissance choisirent d'ignorer César Borgia au début de sa carrière de jeune général dans l'armée de son père, le pape Alexandre VI. Le temps qu'ils comprennent, il était trop tard. L'enfant devenu lion dévorait l'Italie bouchée après bouchée. Souvent, il vous faudra donc afficher publiquement votre mépris mais rester vigilant ; suivez de l'œil votre adversaire, assurez-vous qu'il ne se rapproche pas trop. Ne laissez pas se multiplier une cellule cancéreuse.

Développez votre capacité à anticiper les problèmes tant qu'ils sont mineurs et apprenez à les régler avant qu'il ne soit trop tard. Sachez distinguer les questions potentiellement catastrophiques des détails agaçants qui disparaîtront d'eux-mêmes. Dans les deux cas, toutefois, gardez les yeux ouverts. Tant que le problème existe, il peut grandir et finir par vous pourrir la vie.

LOI

37

JOUEZ SUR LE VISUEL

PRINCIPE

Le recours à des images frappantes et à des gestes symboliquement forts crée une aura de pouvoir : tout le monde y est sensible. Mettez-vous en scène, choisissez des symboles visuels impressionnants qui grandissent votre présence. Ébloui par l'apparence, nul ne prêtera attention à ce que vous faites réellement.

Respect de la loi, exemple I

Au début des années 1780 se répandit dans Berlin la rumeur de pratiques médicales étranges et spectaculaires pratiquées par un certain docteur Weisleder, qui opérait, disait-on, des miracles. Ceux-ci avaient lieu dans une ancienne brasserie devant laquelle les Berlinois formaient des files d'attente de plus en plus longues : aveugles, boiteux, tous ceux que la médecine conventionnelle ne parvenait pas à guérir. Lorsqu'on apprit que la cure consistait à exposer les malades aux rayons lunaires, ce praticien fut aussitôt surnommé « docteur Lune ».

Un jour de 1783, la nouvelle courut que le docteur Weisleder avait guéri une riche patiente d'une terrible maladie. Il devint brusquement célèbre. Auparavant, seuls les pauvres loqueteux de Berlin avaient fait la queue devant l'usine désaffectée ; désormais, à l'approche du crépuscule, des files de magnifiques calèches se garaient là, d'où descendaient des messieurs en redingote et d'élégantes dames aux volumineuses coiffures bouclées. Certains venaient par curiosité, même si leur affection était bénigne. Les pauvres expliquaient aux riches qui attendaient comme eux que le docteur ne consultait que pendant la lune montante. Beaucoup ajoutaient qu'ils avaient déjà été exposés aux forces régénératrices qu'il tirait des rayons de l'astre. Même ceux qui se sentaient guéris revenaient quand même, aimantés par cette extraordinaire expérience.

Une fois entré, un spectacle insolite s'offrait au visiteur : dans le hall d'entrée se pressait une foule de toutes les couleurs et de toutes les classes, une véritable tour de Babel. Les rayons argentés de la lune entrant à flots par les vastes baies de la façade nord baignaient la pièce d'une lueur étrange. Le docteur et sa femme – qui, semble-t-il, était douée des mêmes pouvoirs que lui – exerçaient au premier étage, accessible par des escaliers au fond du hall. Les patients les plus avancés dans la queue, qui se tenaient près des premières marches, entendaient parfois des cris de joie retentir au-dessus de leurs têtes : quelque aveugle, peut-être, qui avait recouvré la vue.

Une fois parvenus à l'étage, après des heures d'attente, les patients se répartissaient entre la pièce du nord, où le médecin examinait les messieurs, et celle du sud, où sa femme s'occupait exclusivement des dames. Le docteur était un homme relativement âgé, le cheveu grisonnant et l'air énergique. Il s'emparait du patient – par exemple un jeune garçon amené par son père –, dénudait la partie malade de son corps, le soulevait et le portait jusqu'à la fenêtre, par laquelle entrait la lumière de la lune. Il frottait l'endroit blessé ou malade, marmonnait des paroles inintelligibles, observait la lune d'un air pénétré, puis, après avoir encaissé son dû, congédiait le garçon et son père. Pendant ce temps, dans la pièce du sud, sa femme opérait de même avec les dames, paraît-il, ce qui semble étrange : comment la lumière de la lune pouvait-elle entrer des deux côtés à la fois ? Apparemment, la pensée, l'idée et le symbole de la lune suffisaient puisque les malades, loin de se plaindre, confiaient que la femme du docteur Lune avait les mêmes pouvoirs de guérison que lui.

ANTOINE ET CLÉOPÂTRE

C'était sur elle-même et sur le prestige de ses charmes qu'elle fondait ses plus grandes espérances. Elle recevait coup sur coup des lettres d'Antoine et de ses amis, qui l'engageaient à presser son voyage ; mais elle n'en tint aucun compte, et se moqua si bien de toutes ces invitations, qu'elle navigua tranquillement sur le Cydnus, dans un navire dont la poupe était d'or, les voiles de pourpre, les avirons d'argent, et le mouvement des rames cadencé au son des flûtes, qui se mariait à celui des lyres et des chalumeaux. Elle-même, magnifiquement parée, et telle qu'on peint la déesse Vénus, était couchée sous un pavillon brodé en or : de jeunes enfants, habillés comme les peintres peignent les Amours, étaient à ses côtés avec des éventails pour la rafraîchir : ses femmes, toutes parfaitement belles, vêtues en Néréides et en Grâces, étaient les unes au gouvernail, les autres aux cordages. Les deux rives du fleuve étaient embaumées de l'odeur des parfums qu'on brûlait dans le vaisseau, et couvertes d'une foule immense qui accompagnait Cléopâtre ; et l'on accourait de toute la ville pour jouir d'un spectacle si extraordinaire. Le peuple qui était sur la place s'étant précipité au-devant d'elle, Antoine resta seul dans le tribunal où il donnait audience ; et le bruit courut partout que c'était Vénus qui,

Interprétation

Le docteur Weisleder ne connaissait peut-être rien à la médecine, mais il avait compris la nature humaine. Il avait perçu que l'on n'a pas toujours besoin de mots, d'explications rationnelles ou de démonstrations du pouvoir de la science ; c'est sur un plan émotionnel que l'on réagit. Moyennant quoi, le patient se charge du reste, à preuve sa guérison par la lumière réfléchie sur un caillou à des dizaines de milliers de kilomètres d'ici. Le docteur Weisleder n'avait besoin ni de pilules ni d'interminables discours sur les pouvoirs de la lune, ni du moindre gadget pour amplifier les rayons. Il avait compris que plus le spectacle est simple, plus il est efficace. La lumière argentée baignant la pièce, des escaliers qui semblaient monter jusqu'aux cieux et les rayons de la lune, directement visibles ou non, et le tour était joué. Tout autre artifice aurait fait douter de la puissance de l'astre. Or la lune suffisait bel et bien à guérir : elle réveillait les mythes antiques. En s'associant simplement à l'image de la lune, le docteur en avait gagné le pouvoir.

Souvenez-vous : votre quête du pouvoir dépend d'associations d'idées. Vous avez à désamorcer sans cesse les doutes des gens, leur désir pervers de résister à votre volonté. Les images sont des raccourcis extrêmement efficaces : elles ignorent la tête, siège du doute et de la résistance, pour atteindre directement le cœur. En fascinant les yeux, elles créent de puissantes associations d'idées, rassemblent les gens dans une même émotion. Éblouies par la lumière blanche de la lune, vos cibles ne pourront distinguer vos tromperies.

pour le bonheur de l'Asie, venait en masque chez Bacchus. Antoine envoya sur-le-champ la prier à souper ; mais, sur le désir qu'elle témoigna de le recevoir chez elle, Antoine, pour lui montrer sa complaisance et son urbanité, se rendit à son invitation. Il trouva chez elle des préparatifs dont la magnificence ne peut s'exprimer ; mais rien ne le surprit tant que l'immense quantité de flambeaux qu'il vit allumés de toutes parts, et qui, suspendus au plancher ou attachés à la muraille, formaient avec une admirable symétrie des figures carrées et circulaires : de toutes les fêtes dont l'histoire nous a conservé le détail, on n'en connaît pas de si brillante.

PLUTARQUE, 46-120, LES VIES DES HOMMES ILLUSTRES, traduit par Dominique Ricard

RESPECT DE LA LOI, EXEMPLE II

En 1536, le futur roi Henri II prit sa première favorite, Diane de Poitiers. Celle-ci, veuve du grand sénéchal de Normandie, avait trente-sept ans. Henri, pour sa part, était un fringant jeune homme de dix-sept ans qui commençait à peine à découvrir ses pulsions. Au début, leur union fut platonique, car Henri montrait une intense dévotion spirituelle pour Diane. Mais il apparut bientôt qu'il l'aimait dans tous les sens du terme, préférant son lit à celui de sa jeune épouse, Catherine de Médicis.

En 1547, François Ier mourut et son fils monta sur le trône sous le nom d'Henri II, ce qui mettait la situation de Diane de Poitiers en péril. Elle venait d'avoir quarante-huit ans et, malgré ses fameux bains froids et ses potions de jouvence, elle commençait à accuser son âge. Maintenant que son amant était roi, peut-être retournerait-il dans le lit de la reine et ferait-il comme les autres rois : choisir ses maîtresses parmi les éclatantes beautés que toutes les cours d'Europe enviaient à la France. Après tout, il n'avait que vingt-huit ans et c'était un bel homme. Mais Diane ne jeta pas le manche après la cognée. Son amant resta sous son charme, comme les onze années qui avaient précédé.

Les armes secrètes de Diane étaient les symboles et les images, auxquels elle avait toujours accordé beaucoup d'attention. Très tôt dans sa

Au Moyen Âge, l'attitude symboliste venait davantage en relief […] Le symbolisme était comme un raccourci de la pensée. Au lieu de décrire la relation entre deux choses, en analysant les détours cachés de leurs liens de cause à effet,

la pensée bondit et découvre la nature de leurs liens non dans la dépendance des causes et des effets, mais par rapport à leur signification […] La démarche symboliste révèle une infinité de relations entre les choses. Chaque chose possède un nombre de concepts distincts suivant ses qualités particulières, et chaque qualité peut avoir plusieurs sens symboliques. Les concepts les plus élevés se retrouvent dans des milliers de symboles. Aucun symbole n'est trop humble pour représenter et glorifier le sublime. Prenons la noix comme symbole du Christ : le savoureux cerneau est Sa nature divine, sa peau verte et pulpeuse est Son humanité, sa coquille de bois entre les deux est la croix. Ainsi, toute chose élève la pensée vers l'éternité […] Chaque pierre précieuse, outre sa splendeur naturelle, brille en tant que valeur symbolique. Le rapprochement entre la rose et la virginité est bien plus qu'une comparaison poétique, car il révèle leur essence commune. Autour de chaque concept qui se présente à l'esprit, la logique du symbolisme crée une harmonie d'idées.

Johan Huizinga, le déclin du moyen âge, 1928

relation avec Henri, elle avait créé un motif en entrelaçant leurs initiales, pour symboliser leur union. Ce hiéroglyphe avait fonctionné comme un charme : Henri plaquait ce symbole partout – sur son manteau, insigne de son pouvoir, sur les monuments, les églises et même sur la façade du Louvre, à l'époque résidence royale. Comme les couleurs favorites de Diane étaient exclusivement le noir et le blanc, partout où c'était possible ce chiffre était figuré en noir et blanc. Tout le monde le connaissait et savait ce qu'il signifiait. Peu après qu'Henri fut monté sur le trône, Diane alla encore plus loin. Elle s'identifia à la déesse gréco-romaine Diane, son homonyme. Diane était la déesse de la chasse, loisir traditionnel des rois et passion d'Henri. Dans l'art de la Renaissance, elle symbolisait la chasteté et la pureté. Aux esprits cultivés de la cour, l'identification de Diane de Poitiers avec la déesse évoquait toutes sortes d'images donnant à la maîtresse du roi un air de respectabilité, symbolisant une union « chaste » avec Henri et la démarquant ainsi des vulgaires adultères royaux.

Pour rendre l'image encore plus frappante, Diane transforma complètement son château d'Anet. Elle le fit rebâtir en pierre blanche de Normandie et en silex noir, les couleurs de Diane. Le chiffre DH était gravé sur les colonnes, les portes, les fenêtres, et même tissé dans les tapis. Les symboles de Diane chasseresse – croissant de lune, cerfs et chiens courants – ornaient les portails et la façade. À l'intérieur, de gigantesques tapisseries et tapis figurant des épisodes de la vie de la déesse couvraient les dallages et les murs. Dans le jardin trônait la célèbre *Diane chasseresse* sculptée par Goujon, aujourd'hui au Louvre, où la déesse avait les traits de Diane de Poitiers. Tableaux, objets en tous genres, Diane était omniprésente dans le château.

Anet conquit immédiatement Henri, qui bientôt véhicula l'image d'une Diane de Poitiers chasseresse. En 1548, lorsque le couple parut à Lyon pour une célébration royale, les Lyonnais l'accueillirent avec un tableau vivant mythologique de la vie de Diane chasseresse. Le plus grand poète français de l'époque, Pierre de Ronsard, écrivit des poèmes en l'honneur de Diane : ainsi se répandit une sorte de culte de Diane inspiré par la maîtresse du roi. Aux yeux d'Henri II, Diane se parait d'une aura divine, il se sentait destiné à lui vouer un culte exclusif pour le restant de ses jours. Et de fait, jusqu'à sa mort survenue en 1559, il lui resta fidèle : il la fit duchesse, lui offrit une richesse indicible, vouant à sa première et unique maîtresse une adoration quasi mystique.

Interprétation

Diane de Poitiers, issue d'un milieu bourgeois modeste, a fasciné Henri II pendant plus de vingt ans. À la mort du roi, elle avait atteint la soixantaine, mais la passion qu'il lui vouait n'avait fait que croître avec les ans. Elle connaissait bien son amant. Ce n'était pas un intellectuel mais un amoureux du grand air ; il aimait particulièrement les joutes et leurs brillants atours, les chevaux richement caparaçonnés et les somptueuses toilettes des dames. La fascination d'Henri II pour la splendeur paraissait puéril à Diane et elle jouait de cette faiblesse à chaque occasion.

La plus belle astuce de la maîtresse du roi fut de s'approprier l'image de la déesse Diane. Dépassant l'imagerie physique, le jeu atteignit alors au symbole. Faire de la maîtresse du roi un emblème de puissance et de pureté était certes une gageure, mais elle y parvint. Sans la déesse, Diane n'était qu'une courtisane sur le retour. En se parant de son symbole, elle apparaissait comme une force mythique, un grandiose destin.

Vous aussi, vous pouvez jouer sur les images en combinant des indices visuels, telle Diane ses couleurs et son chiffre, pour former un personnage. Créez-vous une « griffe » qui vous distinguera du lot. Allez plus loin : exhumez une image ou un symbole du passé auquel vous identifier et drapez-vous dedans, cela vous donnera une stature immortelle.

> On choisit pour corps le soleil, qui, dans les règles de cet art, est le plus noble de tous, et qui, par la qualité d'unique, par l'éclat qui l'environne, par la lumière qu'il communique aux autres astres qui lui composent comme une espèce de cour, par le partage égal et juste qu'il fait de cette même lumière à tous les divers climats du monde, par le bien qu'il fait en tous lieux, produisant sans cesse de tous côtés la vie, la joie et l'action, par son mouvement relâche, où il parait néanmoins toujours tranquille, par cette course constante et invariable, dont il ne s'écarte et ne se détourne jamais, est assurément la plus vive et la plus belle image d'un grand monarque.
>
> LOUIS XIV (1638-1715), *Mémoires*

Un certain Sakamotoya Hechigwan vivait dans la ville haute de Kyoto… Le dixième mois de 1588, l'empereur Hideyoshi organisa une grande réunion autour d'un chanoyu *[cérémonie du thé] à Kitano. Hechigwan fit installer une grande ombrelle rouge de 2,70 m de diamètre, sur un manche très haut. Il entoura le manche d'une barrière de roseau d'une soixantaine de centimètres en sorte que les rayons du soleil s'y reflétaient et diffusaient à l'entour la couleur de l'ombrelle. Cet objet plut tant à Hideyoshi qu'il dispensa Hechigwan d'impôts pour le récompenser.*

A. L. SADLER, CHANOYU, LA CÉRÉMONIE JAPONAISE DU THÉ, 1962

LES CLEFS DU POUVOIR

Il est risqué de se servir de mots pour plaider sa cause : ce sont de dangereux outils, qui font rarement mouche. Les mots que l'on nous adresse pour nous persuader nous invitent à réfléchir avec nos propres mots ; nous les retournons et finissons souvent par penser le contraire de ce qui nous a été dit : cela fait partie de notre nature perverse. Il arrive aussi que certains mots nous blessent par quelque association d'idées que notre interlocuteur n'avait pas prévue.

À l'inverse, le visuel court-circuite le labyrinthe des mots. Il possède une puissance émotionnelle et une immédiateté qui ne laissent place ni à la réflexion ni au doute. Comme la musique, il dépasse le rationnel et les arguments logiques. Imaginez le docteur Lune essayant de défendre le bien-fondé médical de sa pratique, tentant de convaincre les plus perplexes en leur expliquant les pouvoirs guérisseurs de la lune et sa propre affinité avec l'astre des nuits. Heureusement pour lui, il était capable d'une mise en scène assez captivante pour rendre les mots inutiles. À partir du moment où ses patients mettaient le pied chez lui, l'image de la lune parlait de façon suffisamment éloquente.

Comprenez-le bien : les mots mettent sur la défensive. Si vous devez vous expliquer, c'est que votre pouvoir est déjà en question. L'image, elle, s'impose d'elle-même. Elle décourage les questions, crée des associations incontestables, résiste aux interprétations arbitraires, touche d'emblée et

forge des liens qui transcendent les différences sociales. Les mots fâchent et divisent ; les images rassemblent. Elles sont la quintessence des instruments du pouvoir.

Le symbole a la même force qu'il soit visuel (la statue de Diane) ou qu'il explicite une notion visuelle (l'expression « le Roi Soleil »). L'objet devient allégorie, telle l'image de Diane, symbole de chasteté. Le concept – pureté, patriotisme, courage, amour – se charge d'émotions et d'associations évocatrices. Le symbole est un raccourci de l'expression, réunissant un faisceau de sens en une seule phrase ou un seul objet. Le symbole du Roi Soleil, tel que l'explicite Louis XIV, autorise plusieurs lectures, mais ce qui fait sa beauté c'est que les associations qu'il évoque n'avaient besoin d'aucune explication et parlaient d'elles-mêmes à ses sujets, le distinguant de tous les autres rois et lui conférant une majesté qui transcendait les mots. Le symbole recèle une puissance implicite.

Ce qu'il faut comprendre d'abord, lorsqu'on veut avoir recours aux symboles et aux images, est la primauté de la vue sur les autres sens. Avant la Renaissance, on considérait que la vue agissait au même niveau que les autres sens – ouïe, goût, toucher, odorat. Depuis, toutefois, la vue a fini par dominer les autres : c'est le sens dont nous dépendons le plus et auquel nous accordons le plus de confiance. Pour citer Gracián : « D'ordinaire la vérité se voit, mais c'est un extraordinaire de l'entendre. » Lorsque Fra Filippo Lippi, peintre de la Renaissance, fut capturé et emmené en esclavage par les Maures, c'est en dessinant un portrait de son maître sur un mur blanc à l'aide d'un morceau de charbon qu'il put reconquérir sa liberté ; lorsque son propriétaire vit le dessin, il comprit immédiatement le pouvoir d'un homme capable de produire de telles images. L'image se révéla plus puissante que tous les arguments que l'artiste aurait pu exprimer avec des mots.

Ne négligez jamais l'expression visuelle de votre message. Des éléments tels que la couleur, par exemple, ont un énorme impact symbolique. Lorsque l'escroc « Yellow Kid » Weil créa une lettre d'information confidentielle afin de racoler des acheteurs pour ses actions fictives, il l'intitula « *Red Letter Newsletter* » et la fit imprimer, très cher, à l'encre rouge, une couleur qui inspire un sentiment d'urgence, de pouvoir et de chance. Weil avait compris l'importance de ce genre de détail dans la manipulation d'autrui, comme le font aujourd'hui les publicitaires et les experts en marketing de masse. Si le mot « or » figure dans le titre de ce que vous vendez, imprimez-le en lettres d'or. Comme le visuel prédomine, le public sera plus sensible à la couleur qu'au mot.

Le visuel possède une très grande force émotionnelle. L'empereur romain Constantin avait adoré le dieu Soleil toute sa vie, quand, levant la tête vers l'astre du jour, il vit se dessiner dessus une croix. Cette vision lui prouva l'importance de la nouvelle religion : il se convertit au christianisme, et l'Empire romain entier avec lui. Tous les prêches et les discours du monde n'auraient pas eu cette force de persuasion. Trouvez des images et des symboles dotés du plus fort impact aujourd'hui, associez-les à votre personne, et vous serez investi d'un pouvoir au-delà des mots.

Le plus efficace est de vous créer une association totalement inédite d'images et de symboles qui fasse clairement passer votre nouvelle idée, votre message politique ou religieux. La réutilisation d'images et de symboles anciens, à valeur mythique, a un effet poétique puissant car ils puisent à l'inconscient collectif, donnant au spectateur l'illusion d'y prendre intimement part.

Les images visuelles se présentent souvent en séquences, et l'ordre dans lequel elles apparaissent crée un symbole. La première de la série, par exemple, symbolise le pouvoir, et l'image centrale semble revêtir une importance capitale.

À la libération de Paris, les troupes américaines avaient reçu du général Eisenhower l'ordre d'être les premières à entrer dans Paris. Cependant le général de Gaulle comprit aussitôt que cet ordre symboliserait le pouvoir que les Américains s'arrogeaient désormais sur le destin de la France. Par des manœuvres politiques, de Gaulle s'assura que la 2e division blindée française et lui-même marcheraient à la tête des forces de libération. Sa stratégie se révéla payante : après ce tour de force, les Alliés saluèrent en lui le nouveau leader de la France indépendante. De Gaulle savait que la place d'un chef est, au sens propre, à la tête de ses troupes. Cette association visuelle est primordiale pour déclencher la réaction émotionnelle recherchée.

Les symboles vieillissent : il n'est plus guère utile de se faire appeler « Roi Soleil », ni de revêtir la tunique de Diane chasseresse. Mais on peut encore associer indirectement son nom à des symboles analogues. Et, bien sûr, on peut créer sa propre mythologie à partir de personnages plus récents, qui, opportunément morts, conservent leur impact dans la conscience collective. L'idée est de se donner une aura, une stature que la simple apparence ne suffirait pas à créer. Diane de Poitiers n'avait pas elle-même un tel pouvoir d'attraction ; elle était humaine, comme tout le monde. Mais le symbole l'a élevée au-dessus de la masse et a fait d'elle une déesse.

Les symboles agissent discrètement, par la bande, dans la mesure où ils sont en général plus subtils que les mots bruts. Le célèbre psychiatre Milton H. Erickson essayait toujours de trouver des symboles et des images pour exprimer ce que le patient ne pouvait verbaliser. Face à un malade mental très perturbé, il ne le questionnait pas directement mais commençait par parler de tout autre chose – par exemple de sa traversée du désert de l'Arizona, où il avait exercé dans les années 1950. Ce thème le conduisait au symbole approprié à ce qu'il pensait être le problème du patient. Si, par exemple, celui-ci souffrait de la solitude, le docteur Erickson évoquait un arbre isolé au milieu du désert, battu par les vents. Le patient s'identifiait à l'arbre et s'ouvrait ainsi plus aisément aux questions du médecin.

Servez-vous du pouvoir des symboles pour rallier, animer et unir vos troupes ou vos équipes. Au cours des graves troubles d'opposition contre le pouvoir royal qui secouèrent la France en 1648, le peuple parisien assiégé par les partisans de Mazarin compara son défenseur Gondi, futur cardinal

de Retz, à David qui, armé d'une simple fronde, eut raison du géant Goliath ; et l'on chanta dans les rues : « Sachant qu'autrefois un frondeur/ Devint le plus grand roi du monde/ Monsieur notre coadjuteur/ Vend sa crosse pour une fronde. » De là, ce soulèvement prit le nom de *Fronde* et le mot *frondeur* devint le synonyme de rebelle. Les insurgés ornèrent leurs chapeaux d'un bandeau ayant la forme d'une fronde et cette expression devint leur cri de ralliement. Cherchez toujours un symbole pour représenter votre cause : plus l'association d'idées parle directement aux émotions, plus le symbole sera efficace.

La meilleure façon de se servir d'images et de symboles est de leur donner un tour spectaculaire qui fascine les foules et les distrait de la dure réalité. C'est assez facile à réaliser : les gens aiment ce qui est grandiose, tapageur, plus grand que nature. Faites appel à leurs émotions et ils accourront en masse à votre spectacle. Le visuel est le chemin le plus court vers leur cœur.

Image :
La croix et le soleil.
La crucifixion – et la splendeur absolue. Superposées, ces deux images dessinent une nouvelle réalité, un nouveau pouvoir. Le symbole parle de lui-même, aucune explication n'est nécessaire.

Autorité : Il [le prince] doit faire espérer des récompenses à ceux qui forment de telles entreprises, ainsi qu'à tous ceux qui songent à accroître la richesse et la grandeur de l'État. Il doit de plus, à certaines époques convenables de l'année, amuser le peuple par des fêtes, des spectacles (Nicolas Machiavel, 1469-1527, *Le Prince*, traduit par Jean-Vincent Périès)

A contrario

Aucun pouvoir n'est accessible sans l'usage des images et des symboles. Il ne peut y avoir d'exception à cette loi.

LOI

38

PENSEZ LIBREMENT, PARLEZ SOBREMENT

PRINCIPE

Si vous affichez des opinions à contre-courant, anticonformistes, peu orthodoxes, on pensera que vous vous croyez plus malin que les autres et que vous les prenez de haut, et l'on cherchera à vous en faire passer l'envie. Mieux vaut se fondre dans la masse. Ne partagez vos idées qu'avec des amis tolérants et sûrs qui apprécient votre originalité.

Violation de la loi

Vers 478 av. J.-C., Sparte envoya en Perse une expédition conduite par le jeune aristocrate Pausanias. Les cités-États grecques avaient récemment repoussé une invasion perse ; le Spartiate Pausanias, soutenu par la marine athénienne, avait l'ordre de punir les envahisseurs et de reconquérir les îles et villes côtières sous occupation perse. Les Athéniens comme les Spartiates tenaient Pausanias en grande estime : il avait prouvé son courage à la guerre, non sans un certain sens de la mise en scène.

À une vitesse ahurissante, Pausanias et ses troupes prirent Chypre, puis fondirent sur l'Hellespont, en Asie mineure, et s'emparèrent de Byzance. Ayant conquis une partie de l'empire perse, Pausanias avait certes de quoi être fier, cependant il se mit à le manifester de façon décidément outrancière. Il apparaissait en public dans de magnifiques robes perses, les cheveux pommadés et accompagné de gardes mèdes et égyptiens. Il organisait des orgies à la perse accompagnées de divertissements exotiques. Il cessa de voir ses anciens amis, prit contact avec le roi perse, Xerxès, et adopta des mœurs de satrape.

Visiblement, le pouvoir et le succès lui montaient à la tête. Ses soldats, athéniens et spartiates réunis, pensèrent d'abord qu'il s'agissait d'une fantaisie passagère : il avait toujours été extravagant. Mais lorsqu'il afficha son mépris pour la frugalité grecque et insulta les soldats grecs, ils trouvèrent qu'il allait trop loin. Bien que personne n'en eût la preuve, la rumeur courut qu'il était passé à l'ennemi et qu'il rêvait de devenir une sorte de Xerxès grec. Afin d'écarter la possibilité d'une mutinerie, Sparte releva Pausanias de ses fonctions et le rappela au pays.

Cependant, Pausanias continua à se vêtir à la perse, même à Sparte. Au bout de quelques mois, il déclara à ses compatriotes son intention de poursuivre sa lutte contre les Perses, loua une trière sur ses deniers et retourna dans l'Hellespont. Mais il avait un autre plan : se rendre maître de toute la Grèce, avec l'aide de Xerxès. Les Spartiates le déclarèrent ennemi public et envoyèrent un navire le capturer. Pausanias se rendit, certain de pouvoir se blanchir de l'accusation de trahison. On apprit néanmoins que, pendant son commandement, il avait manifesté du mépris pour ses compagnons grecs : il avait ainsi consacré un monument commémoratif de la victoire de Platées sur les Mèdes en s'en attribuant tout le mérite, sans mentionner les cités d'où provenaient les combattants comme l'aurait voulu l'usage grec. Pourtant, Pausanias s'en tira : malgré la preuve de multiples contacts avec l'ennemi, les Spartiates refusèrent de jeter en prison un homme d'une telle naissance et, finalement, le libérèrent.

Se croyant inattaquable, Pausanias envoya un messager à Xerxès pour lui proposer son alliance ; mais le messager transmit la lettre aux autorités spartiates. Celles-ci voulurent en savoir plus : elles ordonnèrent au messager de prendre rendez-vous avec Pausanias dans un temple à Ténare où leur conversation pourrait être écoutée grâce à une chambre souterraine. Le discours de Pausanias le démasqua. Aussitôt, les magistrats décidèrent son arrestation. De retour à Sparte, Pausanias apprit ce qui s'était passé. Il courut à un autre temple pour y trouver asile mais les autorités spartiates l'y emmurèrent et le laissèrent mourir de faim.

PARLER COMME LE VULGAIRE, MAIS PENSER COMME LES SAGES

Vouloir aller contre le courant, c'est une chose où il est aussi impossible de réussir qu'il est aisé de s'exposer au danger ; il n'y a qu'un Socrate qui le pût entreprendre. La contradiction passe pour une offense, parce que c'est condamner le jugement d'autrui. Les mécontents se multiplient, tantôt à cause de la chose que l'on censure, tantôt à cause des partisans qu'elle avait. La vérité est connue de très peu de gens, les fausses opinions sont reçues de tout le reste du monde. Il ne faut pas juger d'un sage par les choses qu'il dit, attendu qu'alors il ne parle que par emprunt, c'est-à-dire par la voix commune, quoique son sentiment démente cette voix. Le sage évite autant d'être contredit que de contredire. Plus son jugement le porte à la censure, et plus il se garde de la publier. L'opinion est libre, elle ne peut ni ne doit être violentée. Le sage se retire dans le sanctuaire de son silence ; et, s'il se communique quelquefois, ce n'est qu'à peu de gens, et toujours à d'autres sages.

Baltasar Gracián, 1601-1658, L'HOMME DE COUR, traduit par Amelot de la Houssaie

Interprétation

Apparemment, Pausanias était simplement tombé amoureux d'une autre culture, phénomène vieux comme le monde. Peu à son aise avec l'ascétisme spartiate, il avait été charmé par l'amour perse du luxe et des plaisirs, adopté les parures et les parfums perses avec un sentiment de libération.

C'est ce qu'il se passe lorsque quelqu'un adopte des mœurs différentes de celles de sa culture d'origine. Cependant, il y a souvent autre chose en jeu. Celui qui affiche son intégration à une autre culture exprime mépris et dédain pour celle dont il est issu. Il se sert de ses apparences exotiques pour se distinguer du commun qui suit bêtement les lois et les coutumes locales, et fait ainsi étalage d'un sentiment de supériorité. Si tel n'était pas le cas, il agirait avec plus de dignité, montrant du respect envers ceux qui ne partagent pas ses vues. Son besoin d'afficher sa différence le fait souvent détester de ceux qu'il remet en question, indirectement et avec subtilité peut-être, mais non sans agressivité.

« Pausanias, écrit Thucydide, qui jouissait déjà auparavant d'un grand prestige auprès des Grecs, à la suite de la victoire reportée sous son commandement à Platées, fut au comble de l'exaltation. Il se trouva désormais incapable de vivre plus longtemps en se conformant aux façons habituelles. » Toutes les cultures ont des normes qui reflètent des millénaires de croyances et d'idéaux partagés. N'espérez pas vous détacher d'eux impunément. D'une façon ou d'une autre, vous en serez puni, ne serait-ce que par l'exclusion, position de totale impuissance.

Nombre d'entre nous, comme Pausanias, sont attirés par le chant de sirènes exotiques. Mesurez et modérez ces désirs. Si vous manifestez trop d'attirance pour des opinions et des coutumes différentes de celles de vos compatriotes, cela peut être interprété comme une démonstration de mépris.

Crois-moi, vivre ignoré,
c'est vivre heureux,
et l'on ne doit pas s'élever
au-dessus de sa sphère. »
OVIDE,
43 AV. J.-C.-17 apr. J.-C.

Le sage est comme un coffre à double fond : quand on l'ouvre et qu'on regarde dedans, on ne voit pas tout ce qu'il contient.
WALTER RALEIGH,
1554-1618

RESPECT DE LA LOI

À la fin du XVIe siècle, une violente réaction contre la réforme protestante éclata en Italie. La contre-réforme, comme on l'a appelée, comportait un bras séculier pour extirper toute déviance de l'Église. Parmi ses victimes, on compta Galilée, et surtout le moine dominicain Tommaso Campanella, religieux et philosophe.

Adhérent à la doctrine matérialiste du philosophe romain Épicure, Campanella ne croyait ni aux miracles, ni au paradis, ni à l'enfer. Selon lui, l'Église encourageait de telles croyances pour contrôler le peuple par la peur. De telles idées conduisant tout droit à l'athéisme, il était imprudent de la part de Campanella de les exprimer. En 1593, l'Inquisition le jeta en prison pour hérésie. Six ans plus tard, il fut libéré mais assigné à résidence dans un monastère de Naples.

Le sud de l'Italie était alors contrôlé par l'Espagne ; à Naples, Campanella participa à un complot pour combattre et bouter dehors ces envahisseurs. Son but était d'établir une République indépendante, fondée sur ses propres utopies. Les chefs de l'Inquisition italienne, d'accord avec

QUAND LES EAUX FURENT CHANGÉES

Khidr, le précepteur de Moïse, adressa jadis un avertissement à l'humanité. À une certaine date, dit-il, toutes les eaux du monde que l'on n'aurait pas gardées à part disparaîtraient. Et toutes les eaux de la nature seraient changées en une eau différente, qui rendrait les hommes fous.
Un seul homme écouta ce conseil. Il recueillit de l'eau et la mit en sûreté puis attendit que les autres eaux se métamorphosent.
Au jour dit, les cours d'eau s'arrêtèrent, les puits furent à sec.
L'homme qui avait été attentif au conseil, voyant ce qui se passait, se retira chez lui et but l'eau qu'il

avait gardée. Un jour, il constata que les cascades recommençaient à couler. Il descendit alors parmi les autres fils des hommes. Ceux-ci à présent pensaient et parlaient de façon toute différente ; mais ils n'avaient nul souvenir de ce qui s'était passé, ni d'avoir été avertis. Quand il tenta de les raisonner, il constata qu'on le prenait pour fou ; on lui témoignait soit de l'hostilité soit de la compassion mais nulle compréhension. Au début, il ne but pas de cette eau nouvelle, mais retournait dans sa cachette pour tirer sur ses réserves, chaque jour. Enfin, il finit par décider de boire de l'eau nouvelle, tant lui était insupportable la solitude ; car il vivait, se comportait et pensait différemment de tout le monde. Il but l'eau nouvelle, et devint comme les autres. Alors il oublia sa réserve d'eau et les gens crurent que ce fou avait soudain, par miracle, recouvré la raison.

IDRIES SHAH, FABLES DES DERVICHES, 1967

leurs collègues espagnols, l'emprisonnèrent à nouveau. Cette fois, ils le torturèrent pour lui extorquer la vraie nature de ses croyances : il fut soumis à l'infâme *veglia*, supplice consistant à être suspendu par les bras à quelques centimètres d'un siège couvert de clous. La position était impossible à tenir : au bout d'un moment, la victime s'asseyait sur les clous, qui lui déchiraient les chairs.

Toutefois, au cours de ces années, Campanella en apprit long sur le pouvoir. Face à la menace d'une condamnation à mort pour hérésie, il changea de stratégie : il ne renonça pas à ses convictions, mais il apprit qu'il devait sauver les apparences. Pour avoir la vie sauve, Campanella feignit alors la folie. Les tortures continuèrent un moment pour s'assurer que sa déraison n'était pas feinte et, en 1603, il fut condamné à la prison à vie. Il passa les quatre premières années de cette peine enchaîné à un mur dans le cachot souterrain d'un donjon. Malgré de telles conditions d'existence, il continua à écrire, sans pour autant exprimer directement ses idées.

L'une des œuvres de Campanella, *De la monarchie hispanique*, exprime l'idée que l'Espagne avait la mission divine d'étendre son pouvoir sur le monde ; il proposait au roi espagnol des conseils à la manière de Machiavel pour atteindre ce but. Malgré l'admiration de Campanella pour Machiavel, son livre exprime des idées totalement à l'opposé de son modèle. *De la monarchie hispanique* était en réalité un stratagème pour prouver sa conversion au catholicisme le plus rigoureux. L'ouvrage recueillit un franc succès : en 1626, six ans après sa publication, le pape ordonna la libération de Campanella.

Peu après avoir regagné sa liberté, Campanella écrivit *L'Athéisme triomphant*, où il attaquait les libres penseurs, machiavéliens, calvinistes et autres hérétiques de tout poil. Le livre se présente sous la forme de dialogues où ceux-ci expriment leurs croyances, lesquelles sont contredites par les arguments supérieurs du catholicisme. Campanella s'était converti, son livre le prouvait. Jusqu'à quel point ?

Les arguments mis dans la bouche des hérétiques n'avaient jamais été exprimés avec autant de verve et de fraîcheur. En faisant semblant de ne présenter leur point de vue que pour les rabaisser, Campanella reprenait son combat contre le catholicisme avec une folle passion. Il ne citait du côté catholique que des clichés rebattus et des vérités convenues, dilués en discours interminables, soporifiques et filandreux, tandis que les arguments hérétiques, concis, convaincants, semblaient, eux, cohérents et sincères.

Les catholiques trouvèrent l'ouvrage dérangeant et ambigu, mais ils ne pouvaient crier à l'hérésie. Sa défense du catholicisme, après tout, utilisait les arguments dont ils se servaient eux-mêmes. En quelques années, *L'Athéisme triomphant* devint le livre de chevet des athées, machiavéliens et libertins, qui se servirent de Campanella pour défendre leurs idées progressistes. En cachant sous une façade conformiste l'expression de ses véritables croyances, Campanella prouva qu'il avait compris la leçon.

Interprétation

Soumis à de terribles persécutions, Campanella définit une stratégie en trois temps qui lui sauva la vie, le fit sortir de prison et lui permit de

continuer à exprimer ses croyances. D'abord, il feignit la folie, manière médiévale de nier toute responsabilité de ses actions – l'équivalent de rejeter la faute sur ses parents aujourd'hui. Ensuite, il écrivit un livre qui prenait le contre-pied exact de ses propres croyances. Finalement, le plus malin : il déguisa ses idées, non sans les exposer clairement. C'est une astuce ancienne mais très efficace : on prétend être en désaccord avec des idées séditieuses mais, en exprimant ce désaccord, on exprime et on publie ces idées. On semble rentrer dans le rang, mais les initiés saisissent l'ironie. On ne court aucun risque.

Au sein d'une société, il est inévitable que certaines valeurs et coutumes perdent tout lien avec leurs motivations de départ et deviennent contraignantes. Et il y en aura toujours pour se rebeller contre cette oppression, nourrissant des idées en avance sur leur temps. Toutefois, comme Campanella fut obligé de le réaliser, il ne sert à rien de clamer ses opinions si elles ne vous valent que souffrances et persécutions. Le martyre ne sert à rien ; plutôt vivre dans un monde mal fait et y prospérer, en guettant l'occasion d'exprimer ses idées subtilement à ceux qui les comprennent. À donner des perles aux cochons, on ne récolte que des ennuis.

> Pendant longtemps, je n'ai pas dit ce que je croyais, et je ne crois toujours pas ce que je dis ; et si parfois effectivement il m'arrive de dire la vérité, je la cache au milieu de tant de mensonges qu'elle est impossible à trouver.
>
> Nicolas Machiavel, lettre à Francesco Guicciardini, 17 mai 1521

Ne combattez l'opinion de personne ; songez que, si l'on voulait dissuader les gens de toutes les absurdités auxquelles ils croient, on n'en aurait pas fini, quand on atteindrait l'âge de Mathusalem. Abstenons-nous aussi, dans la conversation, de toute observation critique, fût-elle faite dans la meilleure intention, car blesser les gens est facile, les corriger difficile, sinon impossible. Quand les absurdités d'une conversation que nous sommes dans le cas d'écouter commencent à nous mettre en colère, il faut nous imaginer que nous assistons à une scène de comédie entre deux fous : « Probatum est. » *L'homme né pour instruire le monde sur les sujets les plus importants et les plus sérieux peut parler de sa chance quand il s'en tire sain et sauf.*

Arthur Schopenhauer, 1788-1860
Aphorismes sur la sagesse dans la vie, traduit par J.-A. Cantacuzène

Les clefs du pouvoir

Tout le monde ment et cache ses émotions : il est impossible de s'exprimer librement en société. Dès notre plus jeune âge, nous apprenons la bienséance : il faut dire aux gens ce qu'ils veulent entendre, et veiller à ne pas les heurter. Cela devient une seconde nature : il est inutile de remettre en cause ce qui est politiquement, historiquement, biologiquement correct. On peut penser ce qu'on veut, mais il faut porter un masque.

Certains considèrent une telle contrainte comme une intolérable atteinte à leur liberté ; ils ressentent le besoin de prouver la supériorité de leurs valeurs et de leurs croyances. En général, ils ne convainquent pas grand monde mais en choquent beaucoup. Leurs arguments sont inefficaces parce que la plupart des gens adhèrent *a priori* à des opinions auxquelles ils n'ont même pas réfléchi. Ces repères n'en ont pas moins pour eux une forte valeur affective : on s'attache à ses habitudes et, lorsqu'on les sent remises en cause, directement ou indirectement, on devient agressif.

Les personnes sages et intelligentes ont vite appris qu'elles pouvaient fort bien afficher des idées et un comportement conventionnels sans avoir à y croire. L'intérêt de se fondre dans la masse est qu'on peut penser ce qu'on veut : rien n'empêche d'exprimer ses opinions en privé à des amis de confiance, sans risquer l'ostracisme. Une fois en position de force, on peut

tenter de convaincre un cercle plus large de relations, indirectement peut-être, en se servant des méthodes de Campanella : l'ironie et l'insinuation.

LE CITOYEN ET LE VOYAGEUR

« Regardez autour de vous, dit le citoyen, voici le plus grand marché du monde. – Oh, sûrement pas, dit le voyageur. – Peut-être pas le plus grand, dit le citoyen, mais le meilleur, ça j'en suis sûr. – Là, vous vous trompez, dit le voyageur. Je pourrais vous citer… » On enterra l'étranger à la tombée de la nuit.

ROBERT LOUIS STEVENSON, 1850-1894, FABLES, traduit par Pierre-Alain Gendre

À la fin du XIVe siècle, les Espagnols se livrèrent à des persécutions massives contre les juifs. Ils en tuèrent des milliers et chassèrent les autres du pays. Ceux qui restèrent en Espagne furent obligés de se convertir. Pourtant, au cours des trois siècles suivants, les Espagnols remarquèrent un phénomène fort contrariant : beaucoup de convertis se comportaient exactement comme les catholiques, mais se débrouillaient pour garder leurs croyances juives et pratiquer leur religion en privé. Ces *marranos* (porcs, en espagnol) avaient beau occuper des postes importants au gouvernement, être mariés dans la noblesse et donner toutes les apparences de la piété catholique, ils demeuraient bel et bien des juifs pratiquants : l'Inquisition espagnole fut spécifiquement mise sur pied pour les démasquer. Ils avaient maîtrisé l'art de la dissimulation, exposaient moult crucifix, donnaient généreusement aux églises et allaient même jusqu'à lâcher des remarques antisémites, mais ils avaient conservé leur liberté de penser et leur foi.

Les *marranos* savaient qu'en société seules les apparences comptent. Cela reste vrai aujourd'hui. La stratégie est simple : comme Campanella le fit en écrivant *L'Athéisme triomphant*, affichez votre normalité, soyez le fervent avocat du politiquement correct. Si vous vous conformez en public à ces apparences conventionnelles, rares seront ceux qui imagineront que vous pensez différemment en privé.

Ne soyez pas assez stupide pour croire que la vieille doxa n'est plus d'actualité. Jonas Salk, par exemple, pensait que la science était au-dessus de la politique et des usages. Quand il découvrit en 1954 le vaccin contre la poliomyélite, il viola toutes les règles : il publia sa découverte avant de l'avoir soumise à la communauté scientifique, s'en appropria le mérite sans reconnaître les travaux de ses précurseurs et devint une vedette. Le public l'encensa mais les scientifiques l'exclurent. Ce manque de respect pour les usages de son propre milieu le mit à l'index, et il gaspilla des années à essayer de colmater la brèche, privé qu'il était de tout financement et de toute collaboration avec ses collègues.

Aux États-Unis, Bertolt Brecht subit une forme moderne d'Inquisition en 1957 à travers la commission d'enquête sur les activités antiaméricaines, ce qu'il géra avec beaucoup de ruse. Alors que les autres intellectuels suspects de sympathies communistes mettaient un point d'honneur à nier aussi agressivement que possible pour mettre l'opinion publique de leur côté, Brecht, communiste convaincu et militant, joua le jeu inverse : il répondit aux questions par des généralités ambiguës, impossibles à interpréter. On peut parler de stratégie Campanella. En fin de compte, il séduisit ses inquisiteurs, qui le laissèrent en liberté.

Brecht partit ensuite pour l'Allemagne de l'Est, où il eut affaire à une autre sorte d'Inquisition : les communistes au pouvoir critiquaient ses pièces, selon eux décadentes et pessimistes. Il ne chercha pas à se défendre, et apporta quelques changements au script de ses pièces lorsqu'elles étaient jouées, pour les faire taire. Il se débrouilla cependant pour que les textes publiés le soient dans leur version intégrale. Son apparent conformisme

lui donna dans les deux cas la liberté de travailler sans entraves, tout en gardant sa liberté de pensée. Finalement, il ne fut inquiété nulle part malgré les dangers de l'époque : il se révéla plus fort que toutes les forces de répression.

Les personnes de pouvoir non seulement évitent de reproduire les erreurs de Pausanias et de Salk, mais apprennent aussi à se fondre dans la masse. Ce fut l'astuce de nombreux escrocs et hommes politiques au long de l'histoire. Des hommes d'État tels que Jules César et Franklin D. Roosevelt faisaient violence à leur naturel aristocratique pour cultiver une certaine familiarité avec le citoyen de base. Ils exprimaient par de petits gestes, souvent symboliques, leur partage des valeurs démocratiques avec le peuple, malgré la supériorité de leur position.

Le prolongement logique de cette pratique est l'inestimable talent d'être qui l'on veut en face de n'importe qui. Lorsque vous êtes en société, laissez vos opinions au vestiaire et choisissez le masque qui convient le mieux au groupe auquel vous êtes mêlé. Bismarck joua ce jeu avec succès pendant des années ; certains comprirent vaguement sa manœuvre, mais pas assez pour en mesurer l'importance. Les gens gobent ce que vous dites parce que cela les flatte de constater que vous partagez leurs idées. Si vous êtes prudent, ils ne vous traiteront pas d'hypocrite : comment le pourraient-ils, puisque vous ne leur montrez pas votre vrai visage ? Ils ne vous reprocheront pas non plus de manquer de valeurs. Bien sûr que vous en avez : en l'occurrence, celles que vous partagez avec eux lorsque vous êtes en leur compagnie !

Image : Le mouton noir. Le troupeau exclut le mouton noir, car il semble ne pas être des leurs. Alors il s'écarte, reste à la traîne et devient la proie des loups. Restez parmi vos semblables : le troupeau offre la sécurité du grand nombre. Gardez pour vous vos différences, ne les affichez pas par la couleur de votre toison.

Autorité : Ne donnez pas aux chiens ce qui est sacré, ne jetez pas vos perles aux porcs, de peur qu'ils ne les piétinent et que, se retournant, ils ne vous déchirent. (Mt, VII, 6, Traduction Œcuménique de la Bible)

A contrario

Le seul moment où cela vaut la peine de vous démarquer est lorsque vous êtes déjà sorti du lot : lorsque vous avez atteint une position de pouvoir indiscutable, vous pouvez jouer de votre différence comme d'un signe de distance entre vous et les autres. Quand il était président des États-Unis, Lindon Johnson tenait parfois des réunions assis sur les toilettes. Comme personne ne pouvait ou ne voulait réclamer un tel « privilège », Johnson montrait qu'il n'avait pas à respecter le protocole et les conventions de tout le monde. De même l'empereur romain Caligula : il recevait d'importants visiteurs en déshabillé de femme ou en peignoir de bain. Il alla jusqu'à faire élire son cheval consul. Mais cela se retourna quand même contre lui : le peuple haïssait Caligula et cela entraîna sa chute. En vérité, même lorsque l'on atteint les plus hauts sommets du pouvoir, mieux vaut feindre la banalité, car on peut avoir besoin, un jour, de soutien populaire.

Il y a néanmoins toujours une place pour le fou du roi, qui défie les usages et se moque des travers de la société. Oscar Wilde, par exemple, construisit ainsi son pouvoir : il affichait clairement son dédain de la banalité, et, lorsqu'il faisait des lectures publiques de ses œuvres, non seulement son public s'attendait à être insulté, mais il en redemandait. À signaler tout de même que ce rôle d'excentrique lui fut fatal. Même s'il avait mieux fini, n'oublions pas qu'il avait un génie hors du commun : sans ce don d'amuser et de ravir, son ironie n'aurait fait qu'agacer.

LOI

39

EXASPÉREZ L'ENNEMI

PRINCIPE

La colère est stratégiquement contre-productive. Il faut toujours garder son calme et rester objectif. Si l'on peut mettre son ennemi en colère tout en conservant son sang-froid, on prend sur lui un avantage décisif. Déstabilisez votre adversaire : trouvez en lui la faille qui le fera sortir de ses gonds.

Violation de la loi

En janvier 1809, Napoléon aux abois quitta précipitamment l'Espagne où il faisait campagne pour regagner Paris. Ses espions et confidents lui avaient confirmé la rumeur selon laquelle le ministre des Affaires étrangères, Talleyrand, conspirait contre lui avec Fouché, ministre de la Police. Dès son arrivée à la capitale, l'Empereur convoqua ses ministres au palais. Les escortant jusque dans la salle de réunion, il se mit à faire les cent pas en marmonnant des phrases sans suite dans lesquelles il était question de complot, de spéculateurs brisant le marché, de législateurs contrecarrant sa politique et de ses propres ministres tentant de l'ébranler.

Tandis que Napoléon fulminait, Talleyrand, négligemment accoudé au manteau de la cheminée, semblait ailleurs. Napoléon lui lança : « Pour ce qui est de ces ministres, la trahison a commencé lorsqu'ils se sont permis de douter. » Au mot de trahison, l'Empereur s'attendait à ce que son ministre s'affole. Mais Talleyrand n'eut qu'un sourire légèrement ennuyé.

La vue d'un subordonné apparemment serein face à des accusations aussi graves poussa Napoléon à bout. Certains ministres, reprit-il, voulaient le voir mort ; sur ces mots, il fit un pas vers Talleyrand qui le toisa, imperturbable. Napoléon finit par exploser : « Vous êtes un voleur, un lâche, un homme sans foi, vous ne croyez pas en Dieu. Vous avez manqué toute votre vie à vos devoirs, vous avez trompé, trahi tout le monde. Il n'y a rien pour vous de sacré, vous vendriez votre père. Je vous ai comblé de biens et il n'y a rien dont vous ne soyez capable contre moi. » Les autres ministres échangeaient des regards incrédules ; ils n'avaient jamais vu cet intrépide général, ce conquérant de toute l'Europe, à ce point hors de lui. Cramoisi, les yeux exorbités, Napoléon hurla : « Vous mériteriez que je vous brisasse comme un verre, j'en ai le pouvoir mais je vous méprise trop pour en prendre la peine. Pourquoi ne vous ai-je pas fait pendre aux grilles du Carrousel ? Mais il en est bien temps encore. Ah ! Tenez, vous êtes de la merde dans un bas de soie ! » Enfin, exaspéré par l'impassibilité absolue de Talleyrand, il lui lança : « Vous ne m'aviez pas dit que le duc de San Carlos était l'amant de votre femme ! » Nullement démonté, Talleyrand répondit respectueusement : « En effet, Sire, je n'avais pas pensé que ce rapport pût intéresser la gloire de Votre Majesté et la mienne. » Après une nouvelle salve d'insultes, Napoléon tourna les talons. Talleyrand traversa lentement la pièce, de son pas claudicant caractéristique. Tandis qu'un valet l'aidait à enfiler sa veste, il se retourna vers les témoins de cette scène inouïe (ils craignaient tous de ne jamais le revoir) : « Quel dommage, Messieurs, déclara-t-il, qu'un si grand homme soit si mal élevé ! »

Malgré sa colère, Napoléon ne fit pas arrêter son ministre des Affaires étrangères. Il se contenta de le relever de ses fonctions et le bannit de la cour, s'imaginant que cette humiliation serait pour lui une punition suffisante. Il ne réalisa pas que sa tirade avait fait beaucoup jaser : l'Empereur avait complètement perdu le contrôle de lui-même et Talleyrand l'avait profondément humilié en gardant son calme et sa dignité. Une page était tournée : pour la première fois, l'Empereur avait publiquement perdu son sang-froid. On eut dès lors le sentiment qu'il déclinait. Comme Talleyrand le dit plus tard, « c'était le commencement de la fin ».

LE THÉ D'ITAKURA SHIGEMUNE

Ce haut fonctionnaire, qui portait le titre de Suwo-no-kami, travaillait dans le plus grand centre administratif de Kyoto ; il était très féru de chanoyu, *la cérémonie du thé, et avait l'habitude de moudre son thé pendant les audiences qu'il présidait en qualité de juge. Il y avait une raison à cela. Il avait demandé une fois à un camarade de* chanoyu, *le marchand de thé Eiki, de lui dire franchement ce qu'on pensait de lui. « On dit, répondit Eiki, que tu te mets en colère contre ceux qui n'exposent pas leur cas clairement ; les gens ont peur de te soumettre leur affaire et, s'ils le font, la vérité ne se manifeste pas. – Merci de m'avoir révélé cela, répartit Shigemune, car, tout bien réfléchi, j'ai pris l'habitude de parler durement ; les petites gens et ceux qui s'expriment mal n'arrivent pas à exposer clairement leur cas. Je veillerai à ce que cela ne se reproduise pas. » Il fit alors placer devant lui au tribunal un moulin à thé ; une fois tirés les paravents de papier, Shigemune s'asseyait derrière pour moudre son thé tandis qu'il écoutait les plaideurs. À la consistance plus ou moins fine de la poudre de thé, il jugeait facilement de son degré d'exaspération, et il se calmait en s'appliquant à sa tâche.*

Interprétation

Talleyrand avait raison. Il restait encore six ans avant Waterloo, mais Napoléon avait entamé sa longue descente aux enfers, qui devait atteindre le pire en 1812 avec la désastreuse campagne de Russie. Talleyrand fut le premier à repérer les signes de ce déclin, notamment dans la guerre inutile de Napoléon contre l'Espagne. Au cours de l'année 1808, le ministre décida que, pour la paix de l'Europe, Napoléon devait partir. C'est pourquoi il intrigua avec Fouché pour offrir la régence à l'impératrice.

Il rendit ainsi une justice impartiale et les gens quittaient son tribunal satisfaits.

A. L. Sadler, *Chanoyu, la cérémonie japonaise du thé*, 1962

Il est possible que cette conspiration n'ait été rien de plus qu'une ruse, un moyen de faire sortir Napoléon de ses gonds. Car il est difficile de croire que les deux hommes les plus sensés de l'histoire se soient contentés de faire les choses à moitié. Peut-être n'était-ce qu'une vaine agitation pour forcer Napoléon à commettre une erreur. Et en effet, la scène tonitruante qu'ils déclenchèrent ainsi dévoila aux yeux de tous la susceptibilité de Napoléon, et cette explosion, rapidement célèbre, eut un effet profondément négatif sur son image publique.

C'est le problème de la réaction colérique. Sur le moment, elle produit un effet foudroyant – chez certains, mais pas tous. Puis, au fur et à mesure que le temps passe et que le ciel s'éclaircit, la peur fait place à l'embarras et à la gêne d'avoir été témoin d'une telle perte de sang-froid, à la rancune pour ce qui a été dit. Lorsqu'on sort de ses gonds, on laisse forcément échapper des accusations aussi exagérées qu'injustes. Il suffit de quelques scènes de ce genre pour que votre entourage souhaite votre départ.

Ne gardons d'animosité contre personne, autant que possible […] Montrer de la colère ou de la haine dans ses paroles ou dans ses traits est inutile, est dangereux, imprudent, ridicule, vulgaire. On ne doit donc témoigner de colère ou de haine que par des actes. La seconde manière réussira d'autant plus sûrement que l'on se sera mieux garder de la première. Les animaux à sang froid sont les seuls venimeux.

Arthur Schopenhauer, 1788-1860, *Aphorismes sur la sagesse dans la vie*, traduit par J.-A. Cantacuzène

Face à une conspiration contre lui, qui impliquait de surcroît deux de ses plus importants ministres, la colère et l'inquiétude de Napoléon étaient certes légitimes. Mais sa démonstration publique de rage et de frustration ne fit que révéler sa faiblesse : il avait perdu son emprise sur les événements. Il agissait comme un enfant qui pique une colère pour avoir ce qu'il veut, un comportement indigne d'un homme de pouvoir.

Napoléon aurait pu réagir de bien d'autres façons. Il aurait pu se dire que deux hommes aussi éminemment intelligents que Talleyrand et Fouché devaient avoir de bonnes raisons de se retourner contre lui, et en tirer une leçon. Il aurait pu tenter de les rallier à sa cause. Il aurait pu se débarrasser d'eux, faisant de leur emprisonnement ou de leur exécution le marchepied de son pouvoir. Pas de tirades, pas de crises puériles, pas d'embarras *a posteriori* ; juste un problème efficacement et définitivement réglé.

Souvenez-vous : les accès de colère n'intimident personne et n'inspirent pas confiance. Elles ne font que semer le doute et mettre en question votre pouvoir. En exposant vos faiblesses, ces coups de tonnerre annoncent souvent votre chute.

Respect de la loi

À la fin des années 1920, Hailé Sélassié avait quasiment atteint son but, qui était de se rendre maître de l'Éthiopie : le pays, selon lui, avait besoin d'un gouvernement fort et uni. En tant que régent de l'impératrice Zaoditou (belle-fille de la reine précédente) et héritier du trône, Sélassié s'était

acharné pendant plusieurs années à affaiblir le pouvoir des seigneurs de guerre éthiopiens. Un dernier obstacle se dressait en travers de son chemin : l'impératrice et son mari, le ras Gougsa. Sélassié savait pertinemment que le couple impérial le détestait et voulait se débarrasser de lui. Pour couper court à leur complot, il nomma le ras gouverneur du Begemeder, la province du Nord, le forçant à quitter la capitale où vivait l'impératrice.

Pendant plusieurs années, Gougsa se comporta en administrateur loyal. Mais Sélassié ne lui faisait pas confiance : il savait que Gougsa et l'impératrice préparaient leur vengeance. Au fur et à mesure que le temps passait sans que Gougsa se manifeste, l'éventualité d'un complot ne faisait que se confirmer. Sélassié détermina sa stratégie : pousser Gougsa à bout, le faire sortir de ses gonds et le forcer à agir avant qu'il ne soit prêt.

Depuis plusieurs années, une tribu du Nord, les Galla Yédjou, était en rébellion contre le trône, volant et pillant les villages de la région et refusant de payer les taxes. Sélassié ne fit rien pour les arrêter, et les laissa gagner du pouvoir. Finalement, en 1929, il ordonna au ras Gougsa de lever une armée contre cette tribu rebelle. Gougsa accepta mais, intérieurement, il écumait. Il n'avait rien contre les Galla Yédjou et l'ordre de les combattre le vexait. Il ne pouvait désobéir mais, tout en réunissant ses troupes, il répandit l'ignoble rumeur que Sélassié, de mèche avec le pape, voulait convertir le pays au catholicisme pour en faire une colonie italienne. Les rangs de son armée grossirent et quelques-unes des tribus d'où venaient les soldats acceptèrent en secret de combattre Sélassié avec lui. En mars 1930, une force de 35 000 hommes se mit en marche, non vers le nord et les Galla Yédjou, mais vers le sud, en direction de la capitale, Addis-Abeba. Confiant en sa force croissante, Gougsa se lançait dans une guerre sainte pour déposer Sélassié et rendre le pays aux mains des vrais chrétiens.

Il n'avait pas vu le piège. Avant d'ordonner à Gougsa d'aller combattre les Galla Yédjou, Sélassié s'était assuré le soutien de l'Église éthiopienne et, avant que la révolte ne se déclare, il avait acheté plusieurs des plus importants alliés de Gougsa, leur demandant de se désister au jour J. Tandis que l'armée rebelle marchait vers le sud, des avions la survolèrent et lâchèrent des tracts annonçant que les plus hauts dignitaires de l'Église d'Éthiopie reconnaissaient Sélassié comme le vrai chef chrétien du pays et excommuniaient Gougsa pour avoir fomenté une guerre civile. Ces tracts déroutèrent sérieusement la croisade. Tandis que la bataille approchait et que les alliés de Gougsa se désistaient, les soldats se débandèrent.

Lorsque enfin le combat s'engagea, l'armée rebelle fut rapidement écrasée. Refusant de se rendre, le ras Gougsa fut tué. L'impératrice, désemparée par la mort de son mari, mourut quelques jours plus tard. Le 2 avril 1930, Sélassié se proclamait solennellement empereur d'Éthiopie.

LE SINGE ET LA GUÊPE

Un singe mangeait une poire bien mûre quand une guêpe vint lui disputer sa part. Elle le menaça et se posa sur le fruit, mais le singe la chassa d'une pichenette. L'insecte en vint aux invectives, dans le langage le plus trivial qui soit. Le singe garda son calme. Finalement, hors d'elle, la guêpe se jeta à la face du singe et le piqua avec une rage telle qu'elle ne parvint pas à ressortir son dard et fut obligée de s'envoler en le laissant dans la plaie ; ce qui entraîna sa mort au terme d'une longue et douloureuse agonie, bien pire que l'égratignure qu'elle avait infligée au singe.

JONATHAN BIRCH, 1783-1847, FABLES

Interprétation

Hailé Sélassié voyait toujours très loin. Il savait que s'il laissait le ras Gougsa décider du moment et du lieu de la révolte, le danger serait plus grand que s'il forçait Gougsa à agir. Le régent poussa donc le ras à la rébellion en le blessant dans son amour-propre, lui demandant de combattre une

tribu contre laquelle il n'avait aucun grief. Sélassié avait tout prévu : il s'assura que la rébellion de Gougsa n'aboutirait à rien, et qu'elle ne servirait qu'à se débarrasser de ses deux derniers ennemis.

C'est là l'essence de la loi : lorsque tout est calme, vos opposants ont le loisir de fomenter des actions dont ils auront l'initiative et le contrôle. À vous de troubler l'eau pour forcer les poissons à faire surface, les obliger à agir avant d'être prêts, leur volant ainsi l'initiative. Pour cela, la meilleure tactique est de jouer sur des émotions incontrôlables : la fierté, la vanité, l'amour, la haine. Une fois les eaux troublées, le menu fretin ne pourra que mordre à l'hameçon. Plus vos ennemis sont en colère, moins ils ont de contrôle ; ils se laissent prendre dans le tourbillon que vous avez créé et finissent par couler.

> Un général qui ne sait pas se modérer, qui n'est pas maître de lui-même, qui se laisse aller aux premiers mouvements d'indignation ou de colère ne saurait manquer d'être la dupe des ennemis. Ils le provoqueront, lui tendront mille pièges que sa fureur l'empêchera de reconnaître, et dans lesquels il donnera infailliblement.
>
> (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C.), *L'Art de la guerre*
>
> traduit par PÈRE JOSEPH-MARIE AMIOT, sj, 1772)

LE GRAND PRÊTRE TROU

Kin'yo, fonctionnaire de deuxième catégorie, avait un frère, le grand prêtre Ryogaku. Celui-ci possédait un caractère exécrable. À côté du monastère poussait un grand micocoulier ; les gens surnommèrent Ryogaku le grand prêtre Micocoulier. « C'est une insulte », dit le grand prêtre. Et il fit couper l'arbre. Restait la souche. Les gens changèrent alors son sobriquet en grand prêtre Souche. Plus enragé que jamais, Ryogaku fit extraire et jeter la souche, ce qui laissa à sa place un profond trou. De ce jour, les gens se mirent à l'appeler le grand prêtre Trou.

KENKÔ,
XIVe SIÈCLE,
ESSAIS SUR L'OISIVETÉ

LES CLEFS DU POUVOIR

Les coléreux finissent toujours par se ridiculiser : leur réaction paraît hors de proportion avec sa cause. Ils prennent les choses trop au sérieux, exagèrent la gravité de l'insulte qui leur est faite. Ils sont si susceptibles que leur façon de prendre la mouche devient comique. Plus comique encore leur certitude que cette façon de hausser le ton assied leur pouvoir. En vérité, c'est le contraire : les vociférations ne sont pas un signe de pouvoir, mais de désespoir. Les témoins sont peut-être réduits temporairement au silence mais, à la fin, ils perdent tout respect vis-à-vis d'un agité qui gesticule. Ils comprennent aussi qu'il est facile de contrôler quelqu'un qui se contrôle si mal.

La solution, toutefois, n'est pas de réprimer la colère ni les réactions émotionnelles. Ce refoulement consomme de l'énergie et conduit à des comportements bizarres. Il vaut mieux changer de point de vue : la quête du pouvoir n'est qu'un jeu, il faut s'en distancier, garder la tête froide.

Chacun d'entre nous est prisonnier d'une chaîne d'événements largement antérieurs au moment présent. La colère vient souvent de traumatismes de l'enfance liés à des problèmes avec les parents, eux-mêmes victimes de leur propre enfance, et ainsi de suite. La colère s'ancre aussi dans nos multiples interactions avec les autres, c'est une conséquence des déceptions et déchirements que l'on a subis. On prend souvent un individu pour son unique déclencheur, mais c'est beaucoup plus compliqué que cela : elle a ses origines bien au-delà. Si quelqu'un explose devant vous – un accès de colère qui vous semble hors de proportion avec ce que vous avez fait –, ne soyez pas assez vaniteux pour vous croire seul en cause. La cause réelle est beaucoup plus profonde, elle vous est largement antérieure : des dizaines de blessures anciennes ont été rouvertes. Inutile, donc, de chercher à

comprendre. Au lieu de le prendre comme une attaque personnelle, considérez ce pénible débordement comme une volonté de pouvoir déguisée, une tentative pour vous punir ou vous contrôler.

Ce changement de point de vue vous permettra de jouer au jeu du pouvoir avec plus de clairvoyance et d'énergie. Au lieu de perdre toute mesure et de vous laisser prendre au piège des émotions d'autrui, tournez à votre avantage leur perte de repères : gardez votre sang-froid tandis qu'ils perdent le leur.

Au cours d'une importante bataille de la guerre des Trois Royaumes, au IIIe siècle de notre ère, des conseillers du général en chef Cao Cao découvrirent des preuves écrites de l'intelligence avec l'ennemi de certains de ses officiers, et supplièrent Cao Cao de les arrêter et de les exécuter. Mais celui-ci ordonna de brûler les documents et d'oublier l'affaire. À ce moment critique du combat, il était inutile de se mettre en colère et de faire justice, cela lui aurait porté préjudice en atteignant le moral de ses troupes. La justice pouvait attendre : on s'occuperait des généraux plus tard. Cao Cao garda la tête froide ; c'était la bonne décision à prendre.

Comparez cela avec la réaction de Napoléon en face de Talleyrand : au lieu de faire du complot une affaire personnelle, l'Empereur aurait dû jouer le même jeu que Cao Cao, en mesurant prudemment les conséquences de chacun de ses actes. La réponse la plus avisée aurait été d'ignorer Talleyrand, ou de ramener progressivement le ministre vers lui et de le punir plus tard.

La colère ne fait que restreindre votre marge de manœuvre. Or la marge de manœuvre est ce dont les gens de pouvoir ne peuvent se passer. Lorsque vous vous serez entraîné à ne pas prendre la mouche et à conserver votre sang-froid, vous aurez acquis un considérable pouvoir : celui de jouer avec les réactions émotionnelles des autres. Poussez les anxieux à sortir du bois en portant atteinte à leur honneur, puis en leur faisant miroiter une victoire facile. Faites comme Houdini lorsqu'il releva le défi du lamentable Kleppini : commettez exprès un faux pas (tel Houdini se laissant voler la combinaison secrète d'une paire de menottes) pour forcer votre ennemi à agir. Ensuite, il vous sera aisé de l'abattre. Ou encore, s'il est arrogant, faites-vous passer pour plus faible que vous ne l'êtes afin de l'amener à commettre une imprudence.

Sun Bin, commandant des armées du royaume de Qi et fidèle disciple de Sun Zi, eut un jour à affronter les troupes du royaume de Wei, deux fois plus nombreuses. « Allumons cent mille feux lorsque notre armée rencontrera l'ennemi, suggéra Sun Bin, cinquante mille le jour suivant et trente mille seulement le troisième. » Le troisième jour, le général de Wei s'exclama : « Je savais que les hommes de Qi étaient des lâches : au bout de trois jours, plus de la moitié d'entre d'eux ont déserté ! » Laissant derrière lui son infanterie lourde, trop lente, il décida de sauter sur l'occasion et fondit sur le camp opposé avec quelques troupes légèrement armées. Celles de Sun Bin battirent en retraite, entraînant ses attaquants dans un cul-de-sac où ils furent cernés et taillés en pièces. Une fois le général de Wei mort et ses forces décimées, Sun Bin eut facilement raison du reste de son armée.

Face à un ennemi impulsif, la meilleure réaction est de ne pas en avoir. Suivez la tactique de Talleyrand : rien n'est plus efficace pour faire sortir un homme de ses gonds que d'être le seul à garder son calme. Si vous souhaitez prendre le dessus en mettant les gens mal à l'aise, arborez une mine aristocratique et ennuyée, ni moqueuse ni triomphante, simplement indifférente. Rien de tel pour que leurs plombs sautent. Lorsqu'ils se seront bien ridiculisés en tempêtant, vous aurez gagné plusieurs victoires, l'une d'elles étant que, face à leur puérilité, vous avez gardé votre contenance et votre dignité.

Image : L'étang poissonneux. Les eaux sont limpides et calmes, et les poissons tout au fond. Agitez les eaux et ils feront surface. Continuez à les agiter et ils deviendront fous, sautant hors de l'eau et gobant tout ce qui passe à leur portée – y compris l'hameçon que vous avez appâté.

Autorité : Attendez tranquillement que votre adversaire fasse les premières démarches. Mais en attendant, tâchez de l'affamer au milieu de l'abondance, de lui procurer du tracas dans le sein du repos, et de lui susciter mille terreurs dans le temps même de sa plus grande sécurité. Si, après avoir longtemps attendu, vous ne voyez pas que l'ennemi se dispose à sortir de son camp, sortez vous-même du vôtre; par votre mouvement provoquez le sien, donnez-lui de fréquentes alarmes, faites-lui naître l'occasion de faire quelque imprudence dont vous puissiez tirer du profit. (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C., *L'Art de la guerre*, traduit par Père Joseph-Marie Amiot, sj.)

A contrario

Soyez prudent lorsque vous jouez avec les émotions d'autrui. Étudiez attentivement l'ennemi avant de passer à l'action : il est préférable de laisser certains monstres marins au fond de leurs abysses.

Les dirigeants de la cité de Tyr, capitale de l'antique Phénicie, étaient certains de pouvoir échapper à Alexandre le Grand ; celui-ci avait conquis l'Orient mais ne s'était pas attaqué à leur site insulaire, réputé imprenable. Ils envoyèrent des ambassadeurs à Alexandre pour lui dire qu'ils étaient prêts à le reconnaître comme empereur, mais lui refusaient l'entrée de Tyr, à lui et à ses hommes. Bien sûr, Alexandre, piqué au vif, fit immédiatement

assiéger la ville. Au bout de quatre mois, elle résistait toujours ; le conquérant jugea que le jeu n'en valait pas la chandelle et souhaita parlementer avec les Tyriens. Mais eux, pensant qu'ils avaient battu Alexandre, refusèrent de négocier et mirent les messagers à mort.

Alexandre entra alors en fureur. Foin de la longueur du siège et du nombre d'hommes à y consacrer : il avait des ressources colossales et entendait pousser l'affaire. L'assaut fut donné avec tant de moyens qu'il prit Tyr en quelques jours, la brûla tout entière et réduisit ses habitants en esclavage.

Vous pouvez attirer les gens de pouvoir et les obliger à diviser leurs forces comme le fit Sun Bin, mais commencez par tâter le terrain. Trouvez la faille dans leurs forces. S'il n'y en a pas, s'ils sont impossibles à vaincre, vous n'avez rien à gagner et tout à perdre en les provoquant. Choisissez soigneusement vos cibles et ne réveillez pas le lion qui dort.

En fin de compte, il y a des moments où une bonne colère peut faire du bien, mais elle doit être préparée et gardée dans des limites raisonnables : observez l'ennemi, voyez comment il réagit. N'entreprenez jamais quelque chose qui pourrait se retourner contre vous à long terme. Retenez vos chevaux, et vos foudres n'en seront que plus redoutables et redoutées. Tandis que si vous vous mettez à glapir à la moindre contrariété, cela n'impressionnera personne.

LOI

40

N'HÉSITEZ PAS À PAYER LE PRIX

PRINCIPE

Ce qui est gratuit est suspect : cela cache soit un piège soit une obligation. Ce qui a de la valeur mérite d'être payé. Le juste prix acquitté, vous ne demeurez l'obligé de personne. Et qu'il ne soit pas question de rabais – on ne lésine pas quand il est question d'excellence. Soyez prodigue avec discernement : la générosité est un signe et un aimant du pouvoir.

L'argent et le pouvoir

Lorsqu'il est question de pouvoir, tout doit être jugé par son coût, car tout a un coût. Ce qui est gratuit ou bradé s'accompagne généralement de fumeuses obligations, de compromis sur la qualité, donc d'incertitude, etc. Les gens de pouvoir apprennent très vite à protéger leurs ressources majeures : leur indépendance et leur marge de manœuvre. Ils acquittent le prix fort, et restent libres de tout engagement et de tout souci.

Dépenser de façon libérale fait apprendre que la générosité est une valeur stratégique, sur le thème de « un prêté pour un rendu ». Un cadeau approprié fait du destinataire votre obligé : il vous renverra l'ascenseur. La générosité adoucit les gens, ils deviennent plus faciles à berner. Une réputation de prodigalité vous fera gagner leur admiration tout en les distrayant de vos jeux de pouvoir. En offrant stratégiquement vos richesses, vous charmerez les autres courtisans, et vous ferez des heureux qui pourront devenir des alliés.

Observez vos modèles, les Jules César, les reines Élisabeth, les Michel-Ange et autres Médicis : pas un avare parmi eux. Même les plus grands escrocs ne regardaient pas à la dépense pour mettre en scène leurs plus beaux coups. Un portefeuille soigneusement cadenassé n'est guère attirant : lorsque Casanova décide de séduire, il se donne complètement et son portefeuille avec. Les gens de pouvoir savent que l'argent a une grande valeur psychologique ; il met de l'huile dans les rouages sociaux. L'impact de l'argent sur les autres est une arme de leur arsenal.

Tout le monde peut jouer avec l'argent, mais beaucoup s'enferment dans un refus autodestructif de s'en servir de façon stratégique et créative. Ceux-là sont l'exact opposé des personnes de pouvoir ; apprenez à les reconnaître pour tourner leur rigidité à votre avantage. On distinguera les types suivants :

Le requin. Pour lui, l'argent n'a pas d'odeur. Froid et sans pitié, il ne prend en considération que la balance de son livre de comptes ; les gens ne sont pour lui que des pions ou des obstacles à son enrichissement ; il foule aux pieds les sentiments d'autrui et s'aliène d'importants alliés. Personne ne veut travailler avec le requin qui finit, au bout de quelques années, complètement isolé ; cela le mène à la ruine.

Le requin est la cible idéale des escrocs : ébloui par l'attrait de l'argent facile, il gobe sans broncher l'hameçon, la ligne et le plomb. Il est facile à duper, parce qu'il passe tellement de temps dans les chiffres (et non parmi ses semblables) qu'il ne comprend rien à la psychologie, à commencer par la sienne. Face au requin, le choix est simple : soit partir en courant, soit miser sur son avidité pour le détrousser.

Le mesquin. Les gens de pouvoir jugent toute chose selon son coût, non seulement en termes d'argent, mais aussi en termes de temps, de dignité et de sérénité d'esprit. Et c'est exactement ce que le mesquin ne sait pas faire. Il perd un temps précieux en marchandages et se ronge en permanence, se demandant s'il n'aurait pu avoir la même chose ailleurs pour moins cher. De plus, le produit qu'il finit par acheter est souvent défectueux : soit il a

Le trésor enfoui

Beaucoup de citadins à l'esprit faible espèrent découvrir des biens enfouis dans le sol et en tirer profit. Il existe au Maghreb quantité d'« étudiants » berbères incapables de gagner normalement leur vie. Ils présentent à des gens fortunés des grimoires déchirés d'écriture arabe ou étrangère, qu'ils revendiquent comme la traduction de cartes au trésor laissées par leurs propriétaires, suggérant à ces gens aisés de les entretenir pendant qu'ils cherchent le fameux trésor. Parfois, l'un de ces chasseurs de trésors fait état d'informations bizarres ou a recours à quelque tour de passe-passe pour faire croire à d'autres découvertes possibles, bien qu'en réalité il ignore tout de la magie et de ses techniques […] Ce que l'on raconte sur la chasse aux trésors ne possède aucune base scientifique et n'est pas fondée sur des informations réelles. Il arrive, certes, que l'on découvre des trésors, mais ce n'est pas fréquent et cela arrive plutôt par hasard qu'à la suite d'un ratissage méthodique […] Ceux qui sont trompés ou affligés par ce genre de choses doivent trouver leur refuge en Dieu au lieu de rester oisifs. Ils ne devraient pas se mêler d'absurdités et croire à des histoires à dormir debout.

Ibn Khaldûn, 1332-1406, The Muqaddimah

besoin de coûteuses réparations, soit il fera deux fois moins d'usage qu'un objet de qualité. Le coût de ce genre de quête névrotique en écarte les gens de bon sens, qui payent sans broncher le prix normal : ils y gagnent du temps et de la tranquillité d'esprit. Mais pour le mesquin, le marchandage est une obsession, une fin en soi.

Ce genre de personnage ne semble faire du mal qu'à lui-même, seulement son attitude est contagieuse. À moins que vous ne lui résistiez, il finira par vous empoisonner l'esprit avec l'idée troublante que vous auriez mieux fait de chercher la vraie bonne affaire. N'essayez ni de le convaincre ni de le changer. Payez le prix de votre tranquillité et dites-vous que la vie est bien plus qu'un vaste marchandage.

Le sadique. Le financier sadique joue le jeu du pouvoir de façon brutale : son argent lui sert à mener l'autre par le bout du nez. Il s'amuse, par exemple, à vous faire attendre ce qu'il vous doit, jurant ses grands dieux que son chèque est posté. S'il est votre employeur, il se mêle de tout ce que vous faites, ergotant à vous en donner des ulcères. Le sadique pense qu'en payant son achat, il achète aussi le droit de martyriser le vendeur. Il ne perçoit rien de l'aspect relationnel de l'argent. Si vous avez le malheur de tomber sur ce genre d'individu, il est peut-être préférable, à long terme, de perdre un peu d'argent plutôt que d'entrer dans son jeu destructeur.

Le mécène universel. La générosité a un rôle précis à jouer dans les jeux de pouvoir : elle attire les gens, les met en confiance, les corrompt. Mais il faut s'en servir dans le cadre d'une stratégie, avec un but précis en tête. Le donateur primaire, à l'inverse, est généreux parce qu'il a besoin d'être aimé et admiré de tous. Ainsi, ses libéralités sont tellement débordantes et pathétiques qu'elles n'ont pas forcément l'effet désiré : s'il donne à tout le monde, pourquoi le bénéficiaire se sentirait-il reconnaissant ? Aussi tentant que cela puisse paraître de vous mettre dans la poche un mécène universel, vous vous sentirez vite surchargé par ses insatiables besoins affectifs.

L'AVARE ET LE PASSANT

Un avare enfouit son trésor dans un champ ; mais il ne put le faire si secrètement qu'un voisin ne s'en aperçût. Le premier retiré, l'autre accourt, déterre l'or et l'emporte. Le lendemain l'avare revient rendre visite à son trésor. Quelle fut sa douleur lorsqu'il n'en trouva que le gîte ! Un dieu même ne l'exprimerait pas. Le voilà qui crie, pleure, s'arrache les cheveux, en un mot se désespère. À ses cris, un passant accourt. « Qu'avez-vous perdu, lui dit celui-ci, pour vous désoler de la sorte ? – Ce qui m'était mille fois plus cher que la vie, s'écria l'avare : mon trésor que j'avais enterré près de cette pierre. – Sans vous donner la peine de le porter si loin, reprit l'autre, que ne le gardiez-vous chez vous ? Vous auriez pu en tirer à toute heure, et plus commodément, l'or dont vous auriez eu besoin. – En tirer mon or ! s'écria l'avare : ô ciel ! Je n'étais pas si fou. Hélas ! Je n'y touchais jamais. – Si vous n'y touchiez point, répliqua le passant, pourquoi vous tant affliger ? Eh, mon ami, mettez une pierre à la place du trésor, elle vous y servira tout autant.

ÉSOPE,
VIe SIÈCLE AV. J.-C.
FABLES, traduit par Planudes le Grand

VIOLATIONS DE LA LOI

Violation, exemple I

Peu après la conquête du Pérou par Francisco Pizarro en 1532, l'or de l'empire inca inonda l'Espagne. Du haut en bas de l'échelle sociale, les Espagnols se prirent à rêver aux richesses du Nouveau Monde. La rumeur se répandit qu'un chef amérindien de l'est du Pérou se couvrait rituellement de poussière d'or une fois l'an avant de se tremper dans un lac. Bientôt, l'expression *El Dorado*, « l'homme d'or », désigna un empire, l'Eldorado, plus riche encore que celui des Incas, aux rues pavées d'or, aux bâtiments dorés à la feuille. Cette fable paraissait plausible, car un chef qui pouvait se permettre de jeter de la poussière d'or dans un lac était, pour sûr, à la tête d'un empire fabuleux. Très vite, les Espagnols se mirent à la recherche de l'Eldorado dans tout le nord de l'Amérique latine.

En février 1541, la plus importante expédition de cette aventure, conduite par Gonzalo Pizarro, frère de Francisco, partit de Quito, en Équateur. Vêtus d'armures rutilantes et de chatoyantes soieries, 340 Espagnols se dirigèrent vers l'est, accompagnés de 4 000 Amérindiens qui servaient de porteurs et d'éclaireurs, de 4 000 porcs, de dizaines de lamas et de près de 1 000 chiens. Mais l'expédition rencontra bientôt des pluies torrentielles qui firent moisir les équipements et pourrir la nourriture. Gonzalo Pizarro interrogeait les Indiens qu'il croisait : ceux qu'il soupçonnait de lui cacher des informations ou qui n'avaient simplement jamais entendu parler de ce fabuleux royaume étaient torturés et jetés aux chiens. La réputation sanguinaire des Espagnols les précéda ; les Amérindiens comprirent que la seule façon d'échapper à la cruauté de Gonzalo était d'inventer des histoires sur l'Eldorado pour l'envoyer le plus loin possible. Suivant les indications données par les Amérindiens, Gonzalo et ses hommes s'enfoncèrent de plus en plus dans la jungle.

Le moral des explorateurs s'enlisa. Leurs uniformes n'étaient plus que guenilles, ils avaient jeté leurs armures rouillées. Leurs chaussures tombaient en morceaux et ils marchaient pieds nus. Leurs porteurs étaient morts ou avaient déserté. Ils avaient mangé les porcs, puis les chiens et les lamas. Ils vivaient de racines et de fruits. Comprenant qu'ils ne pouvaient continuer ainsi, Gonzalo Pizarro décida de continuer par voie fluviale et fit fabriquer un radeau en bois pourri. Mais la descente du Napo n'était pas tâche facile. Dressant un camp sur ses rives, Gonzalo envoya des éclaireurs en aval pour trouver des villages amérindiens et de la nourriture. Il attendit indéfiniment leur retour : ils avaient déserté et continué seuls la descente du fleuve.

La pluie, toujours la pluie. Les hommes de Gonzalo avaient oublié l'Eldorado ; ils ne songeaient qu'à retourner à Quito. Finalement, en août 1542, seuls une centaine de rescapés, sur une expédition qui en comptait des milliers, réussirent à retrouver leur chemin. Les habitants de Quito crurent qu'ils revenaient de l'enfer : en loques, la peau sur les os et couvert de plaies, ils étaient méconnaissables. En plus d'un an et demi, ils avaient parcouru une boucle de quelque trois mille kilomètres – à pied. Les énormes sommes d'argent investies dans l'expédition étaient intégralement perdues : on n'avait trouvé ni Eldorado ni or.

Interprétation

Comme si le désastre de Gonzalo Pizarro n'avait pas suffi, les Espagnols continuèrent à lancer expédition sur expédition à la recherche de l'Eldorado. Comme Pizarro, les conquistadors brûlaient et pillaient les villages, torturaient les Amérindiens, enduraient d'inimaginables souffrances et ne trouvaient pas un gramme d'or. Le coût de ces expéditions successives est proprement ahurissant ; et pourtant, malgré la futilité de la quête, le fantasme perdura.

Non seulement la quête de l'Eldorado coûta la vie à des millions d'Amérindiens et d'Espagnols, mais elle ruina l'empire espagnol. L'or était devenu l'obsession de l'Espagne. Les trésors inouïs envoyés en métropole servaient à financer d'autres expéditions et l'achat de produits de luxe, et

Un dicton populaire japonais dit : « Tada yori takai mono wa nai *», ce qui veut dire : « Rien ne coûte davantage que ce qui est donné gratuitement. »*

MICHIHIRO MATSUMOTO, THE UNSPOKEN WAY, 1988

L'ARGENT

Yusuf Ibn Jafar el-Amudi exigeait de ses étudiants de l'argent, parfois des sommes énormes. Un juriste distingué vint un jour le trouver et lui dit : « Je suis ravi et passionné par vos enseignements, et je suis sûr que vous guidez convenablement vos disciples. Mais selon la tradition, la transmission du savoir est gratuite. En outre, cette action peut donner lieu à des interprétations malveillantes. – Je n'ai jamais vendu de connaissance, répondit El-Amudi, tout l'argent du monde ne servirait pas à la payer. Quant à la malveillance, le fait de ne pas accepter d'argent ne l'empêchera pas : elle se portera sur quelque autre raison. En effet, vous devriez savoir qu'un homme qui demande de l'argent peut agir par avidité, ou non. En revanche, un homme qui n'accepte rien peut être soupçonné de voler leur âme à ses disciples. Les gens qui affirment ne rien prendre peuvent parfois s'emparer du libre arbitre de leurs victimes. »

IDRIES SHAH, THE DERMIS PROBE, 1970

non pas à l'agriculture et autres investissements productifs. Des villes entières furent dépeuplées, leurs hommes étant partis chercher l'or. Les fermes tombaient en ruine, l'armée manquait de recrues pour ses guerres en Europe. À la fin du XVIIe siècle, le pays avait perdu plus de la moitié de sa population ; la seule ville de Madrid était passée de 400 000 habitants à 150 000. À cause du peu de retour sur d'aussi énormes investissements année après année, l'Espagne entama un déclin dont elle ne se remit jamais.

Le pouvoir demande une discipline personnelle. La perspective d'un enrichissement, surtout facile et rapide, détruit la personnalité. Le nouveau riche pense qu'il est toujours possible d'avoir plus. La gratuité, l'argent tombé du ciel est au coin de la rue. Pris dans cette illusion, les plus avides négligent les réels instruments du pouvoir : la maîtrise de soi, le zèle de ses collaborateurs, etc.

Comprenez bien : à une exception près – la mort –, jamais destin ne change de but en blanc. Un enrichissement soudain ne peut être qu'éphémère, car il ne repose sur nulles fondations. Ne laissez pas l'appât du gain vous faire quitter la solide et durable forteresse du véritable pouvoir. Faites du pouvoir votre but ; l'argent suivra. Quant au mirage de l'Eldorado, laissez-le aux naïfs et aux imbéciles.

Violation, exemple II

Au début du XVIIIe siècle, la société anglaise n'avait d'yeux que pour le duc et la duchesse de Marlborough. Le duc, après plusieurs campagnes contre la France, était considéré comme le plus grand stratège d'Europe. Sa femme, la duchesse, après d'interminables intrigues, avait gagné le titre de favorite de la reine Anne, qui occupait le trône d'Angleterre depuis 1702. En 1704, le triomphe du duc à la bataille de Blenheim fit de lui le plus grand du royaume ; pour l'honorer, la reine lui attribua un vaste domaine foncier à Woodstock, et de quoi y construire un grand palais. Ayant déjà baptisé sa future demeure palais de Blenheim, le duc choisit comme maître d'œuvre le jeune John Vanbrugh, une sorte d'humaniste à la manière de la Renaissance, dramaturge aussi bien qu'architecte. Le chantier s'ouvrit pendant l'été 1705, en grande pompe et nourri de grands espoirs.

Vanbrugh avait un sens de l'architecture quasi théâtral. Son palais serait un monument à l'éclat et au pouvoir des Marlborough ; il comptait y créer des lacs artificiels, de gigantesques ponts, des jardins raffinés et autres fantaisies. Depuis le début, cela ne plaisait qu'à moitié à la duchesse : elle avait le sentiment que Vanbrugh gaspillait de l'argent pour une énième rangée d'arbres. Pour elle, le palais devait être fini le plus vite possible. Elle harcelait Vanbrugh et ses ouvriers sur les détails les plus insignifiants. Les moindres broutilles la rongeaient ; la construction avait beau être entièrement financée par la Couronne, elle comptait le moindre sou. Ses récriminations au sujet de Blenheim, entre autres, creusèrent un fossé définitif entre la reine et elle ; en 1711, elle fut renvoyée de la cour et sommée de libérer ses appartements du palais royal. Lorsque la duchesse partit, rageant de perdre sa position et surtout sa pension, elle vida l'appartement de tous ses aménagements, jusqu'aux moindres poignées de porte.

L'HOMME QUI AIMAIT L'ARGENT PLUS QUE SA PROPRE VIE

Il était une fois, il y a bien longtemps, un vieux bûcheron qui gravissait presque chaque jour la montagne pour aller couper du bois. On disait de lui qu'il cachait son argent jusqu'à ce qu'il se change en or, et qu'il aimait l'or par-dessus tout au monde. Un jour, un tigre sauvage lui bondit dessus. Il voulut s'enfuir mais n'y parvint pas et le tigre l'entraîna dans sa gueule. Le fils du bûcheron, voyant son père en danger, accourut à son secours avec un grand couteau. Il eut tôt fait de rattraper le fauve, retardé par le poids de sa proie. Le bûcheron n'avait pas grand mal, car le tigre l'avait tiré par ses vêtements. Quand le vieux bûcheron vit que son fils allait larder le tigre de coups de couteau, il l'arrêta à grands cris : « N'abîme pas la peau ! Pas la peau du tigre !

Si tu peux le tuer sans faire de trous dans sa peau, on nous en donnera de nombreuses pièces d'argent. Tue-le, mais sans lui percer le corps. » Tandis que le garçon écoutait son père, le tigre prit son élan et emporta le bûcheron dans la forêt, hors d'atteinte du fils et le tua.

Fable chinoise extraite de DIANE DI PRIMA (ÉD.), VARIOUS FABLES FROM VARIOUS PLACES, 1960

Pendant les dix années qui suivirent, le chantier de Blenheim se poursuivit par intermittences, au gré des financements qui allaient s'amenuisant. La duchesse s'était mis en tête que Vanbrugh voulait sa ruine. Elle ergotait sur chaque chargement de pierres et chaque boisseau de chaux, comptait chaque mètre de ferrure et de lambris en bois précieux, harcelait les ouvriers, artisans et métreurs. Marlborough, vieux et las, ne désirait qu'une chose : s'installer dans son palais pour le reste de son âge, mais le projet s'embourba dans un cloaque de litiges : les ouvriers intentèrent un procès à la duchesse pour leurs salaires, et la duchesse se retourna contre l'architecte. Au milieu de ces interminables complications, le duc mourut. Il n'avait pas passé une seule nuit dans son palais bien-aimé.

Après la mort de Marlborough, il apparut qu'il était propriétaire de vastes domaines qui valaient plus de deux millions de livres. C'était plus qu'assez pour finir de payer le palais. Mais la duchesse ne se laissa pas fléchir : elle retint les salaires de Vanbrugh et de ses ouvriers jusqu'à ce que l'architecte démissionne. L'homme qui le remplaça finit Blenheim en quelques années, suivant à la lettre les dessins de Vanbrugh. Celui-ci mourut en 1726, banni du palais par la duchesse : il ne vit jamais son œuvre la plus grandiose. Précurseur du mouvement romantique, Blenheim avait lancé un style d'architecture radicalement nouveau ; il lui en avait coûté vingt ans de cauchemar.

L'HISTOIRE DE MOÏSE ET DE PHARAON

Il est écrit dans les histoires des prophètes que Moïse a présenté devant Pharaon de nombreux miracles, merveilles et honneurs. La table quotidienne du pharaon consommait quatre mille moutons, quatre cents bœufs, deux cents chameaux et une quantité correspondante de volailles, poissons, breuvages, viandes cuites, sucreries et autres produits. Tout le peuple d'Égypte et son armée mangeaient à cette table chaque jour. Le pharaon revendiquait sa nature divine depuis quatre cents ans et n'avait jamais manqué de fournir ces aliments. Moïse fit cette prière : « Seigneur, détruisez Pharaon. » Dieu lui répondit : « Je le détruirai dans l'eau et je reporterai sa richesse et celle de

Interprétation

Pour la duchesse de Marlborough, l'argent était le moyen de s'adonner à des jeux de pouvoir sadiques. Elle concevait la perte d'argent comme une perte symbolique de pouvoir. Vanbrugh ne faisait qu'attiser cette tension : c'était un grand artiste et elle lui enviait sa créativité autant que sa célébrité, qu'elle ne pouvait atteindre. Elle n'était peut-être pas aussi douée que lui, mais elle avait les moyens financiers de le torturer sur les moindres détails – en d'autres termes, de lui rendre la vie infernale.

Ce genre de sadisme lui coûta très cher. La construction, qui aurait dû durer dix ans, en demanda vingt. Son attitude empoisonna nombre de ses relations, entraîna son exclusion de la cour, fit profondément souffrir le duc (qui ne cherchait qu'à vivre en paix à Blenheim), donna lieu à des procès sans fin et gâcha la vie de Vanbrugh pendant des années. Le verdict final de la postérité est que Vanbrugh fut reconnu comme un génie alors qu'on ne retint de la duchesse que sa pingrerie.

Les gens de pouvoir se doivent d'être grands seigneurs ; jamais ils ne peuvent s'abaisser à la mesquinerie. L'argent est le meilleur moyen de mettre à l'épreuve cette grandeur. Mieux vaut dépenser largement et se créer une réputation de générosité : cela finit par rapporter beaucoup. Ne laissez jamais des détails financiers vous faire perdre de vue l'image que les gens ont de vous. Leur rancune peut coûter cher, sur le long terme. Si vous voulez vous mêler du travail de ceux que vous avez embauchés, au moins payez-les bien. Votre argent achètera leur soumission mieux que vos étalages de pouvoir.

Respect de la loi, Exemple I

Pietro Aretino – dit l'Arétin –, fils d'un pauvre cordonnier, s'était rendu célèbre en écrivant des satires mordantes. Mais, comme tout artiste de la Renaissance, il avait besoin d'un mécène qui lui offre un mode de vie confortable sans pour autant interférer dans son travail. En 1527, l'Arétin tenta une stratégie de parrainage inédite. Il quitta Rome pour s'installer à Venise, où il n'était guère connu. Il disposait d'un joli petit pécule qu'il avait réussi à épargner, mais c'était là toute sa fortune. Néanmoins, aussitôt installé, il ouvrit grand ses portes aux riches comme aux pauvres, les régalant de banquets et de distractions. Il se lia d'amitié avec tous les gondoliers, leur offrant de généreux pourboires. Dans les rues, il distribuait généreusement son argent aux mendiants, orphelins, lavandières. Le mot se répandit chez les roturiers de la ville qu'Aretino était plus qu'un grand écrivain : c'était un homme de pouvoir, une sorte de seigneur.

Bientôt, artistes et hommes influents devinrent les familiers de la maison de l'Arétin. En quelques années, il devint incontournable ; aucun dignitaire de passage à Venise ne serait reparti sans lui rendre visite. Il avait dépensé la plus grande partie de son épargne, mais sa générosité lui avait acheté influence et renommée, ces pierres angulaires du pouvoir. À la Renaissance, en Italie comme ailleurs, dépenser était le privilège des riches ; l'aristocratie prit donc l'Arétin pour un homme d'influence, puisqu'il dépensait sans compter. Et comme cela vaut la peine d'acheter l'amitié d'un homme d'influence, l'Arétin se retrouva comblé de cadeaux et d'importantes sommes d'argent. Ducs et duchesses, riches marchands, papes et princes, tous se disputaient ses faveurs et le couvraient de présents.

Bien sûr, la prodigalité de l'Arétin était calculée, et sa stratégie fut un triomphe. Mais pour s'assurer un véritable confort, il avait besoin d'un grand mécène très généreux. Ayant en quelque sorte étudié le marché, il se fixa sur le richissime marquis de Mantoue, auquel il dédicaça un poème épique. C'était une pratique courante chez les artistes qui recherchaient un mécénat : en échange d'une dédicace, ils étaient gratifiés d'une pension qui leur permettait d'écrire sans souci le poème suivant. Ils passaient ainsi leur vie dans une sorte de servage. Mais l'Arétin, lui, voulait le pouvoir et non un misérable salaire. En dédicaçant le poème, il précisa que c'était un cadeau : il indiquait ainsi qu'il traitait d'égal à égal avec le marquis et qu'il ne cherchait pas à mendier quoi que ce soit.

Sa tactique du don ne s'arrêta pas là. Ami intime des deux plus grands artistes de Venise, le sculpteur Jacopo Sansovino et le peintre Titien, il les convainquit de participer à sa stratégie. L'Arétin avait soigneusement étudié le marquis avant de s'attaquer à lui ; il connaissait à fond ses goûts. Il fut donc capable de conseiller Sansovino et le Titien quant aux thèmes qui lui plairaient le plus. Et, lorsqu'il lui fit présent d'une sculpture de Sansovino et d'un tableau du Titien, le marquis ne se tint plus de joie.

Au cours des mois suivants, l'Arétin continua ses envois de présents : sabres, selles, cristaux vénitiens, bref, toutes choses que le marquis prisait.

ses soldats sur toi et sur ton peuple. »
Plusieurs années s'écoulèrent après cette promesse. Pharaon, voué à la ruine, continuait à vivre dans toute sa magnificence. Moïse était impatient que Dieu détruise Pharaon et il ne supportait pas d'attendre. Alors il jeûna quarante jours et gravit le mont Sinaï ; quand il fut en communion avec Dieu, il dit : « Seigneur, vous aviez promis que vous détruiriez Pharaon, et celui-ci n'a renoncé ni à ses blasphèmes ni à ses prétentions. Quand le détruirez-vous ? » La voix de la Vérité s'éleva : « Ô Moïse, tu veux que je détruise Pharaon le plus vite possible, mais des milliers de fois, des milliers de mes serviteurs souhaiteraient le contraire, car ils ont part à son abondance et goûtent la paix sous son autorité. Par ma puissance, je jure que tant qu'il fournira confort et nourriture en abondance à mes créatures, je ne le détruirai pas. – Mais alors, répondit Moïse, quand votre promesse se réalisera-t-elle ? – Ma promesse, dit Dieu, se réalisera quand il privera mes créatures de ses provisions. Si jamais il réduit ses dons, sache que son heure sera proche. »
Il arriva qu'un jour Pharaon dit à Haman : « Moïse a réuni autour de lui les fils d'Israël et cause de l'agitation. Nous nous demandons comment finira cette affaire. Gardons nos entrepôts pleins, de crainte que ne vienne un temps où manquent les ressources. Divisons par deux les rations

quotidiennes et gardons le reste en réserve. » Il déduisit deux mille moutons, deux cents bœufs et cent chameaux et de même, tous les deux ou trois jours, réduisit la ration. Moïse sut alors que la réalisation de la promesse approchait, car l'excès de parcimonie est signe de déclin et un mauvais présage. Les maîtres de la tradition disent que le jour où Pharaon se noya, seules deux brebis avaient été tuées pour sa table. Rien ne surpasse la générosité [...] Si un homme est riche et désire, sans charte royale, se comporter en seigneur... S'il veut que les hommes s'humilient devant lui, le respectent et l'appellent seigneur et prince, alors dis-lui de mettre chaque jour de la bonne chère sur sa table. Tous ceux qui ont acquis ce renom dans le monde l'ont mérité par l'hospitalité, tandis que les avaricieux et les pingres sont méprisés dans les deux mondes.

NIZAM AL-MULK, XIe SIÈCLE, LE LIVRE DU GOUVERNEMENT OU LES RÈGLES POUR LES ROIS

Bientôt, l'Arétin, le Titien et Sansovino reçurent des cadeaux en retour. Mieux, lorsque le gendre d'un ami de l'Arétin se retrouva en prison à Mantoue, celui-ci réussit à obtenir sa libération grâce à l'intervention du marquis. Cet ami, un riche marchand, avait une grande influence à Venise. Grâce au service qu'il lui avait rendu à l'aide du marquis, l'Arétin avait acheté la reconnaissance de cet homme, qui l'aida désormais à chaque fois qu'il le pouvait. Ainsi, son cercle d'influence s'élargit. De temps à autre, l'Arétin pouvait lui aussi payer le marquis de retour en l'aidant dans ses intrigues amoureuses.

Petit à petit, cependant, leur relation se dégrada, car l'Arétin finit par trouver sa générosité chichement récompensée. Mais jamais il ne s'abaissa à geindre ou à quémander : dans la mesure où leurs échanges de cadeaux les avaient mis sur un pied d'égalité, il eût été déplacé de parler d'argent. Il se retira simplement du cercle du marquis et partit jeter son dévolu sur d'autres proies, d'abord le roi de France François Ier, puis les Médicis, le duc d'Urbino, l'empereur Charles Quint et ainsi de suite. Avec d'aussi nombreux mécènes, il ne dépendait jamais d'aucun, et son pouvoir semblait l'égal de celui d'un grand seigneur.

Interprétation

L'Arétin avait compris deux des propriétés fondamentales de l'argent. D'abord, c'est le fait de circuler qui en fait un instrument de pouvoir : l'argent sert à acheter non pas des objets inanimés, mais de l'influence sur les gens. En assurant une circulation constante de l'argent qu'il possédait, l'Arétin parvint à s'acheter un cercle croissant d'influences qui compensèrent largement ses dépenses.

Ensuite, il avait compris la valeur clef du cadeau. Faire un présent à quelqu'un implique que vous êtes au moins son égal, voire que vous lui êtes supérieur. Le don entraîne par ailleurs une dette ou une obligation ; lorsque, par exemple, des amis vous offrent quelque chose, soyez sûr qu'ils attendent autre chose de vous en retour, et que pour l'obtenir ils vous feront sentir le poids de cette dette (le mécanisme n'est peut-être pas conscient, mais c'est ainsi qu'il fonctionne).

L'Arétin évita soigneusement de mettre de telles entraves à sa propre liberté. Au lieu d'attendre servilement des puissants qu'ils lui offrent un train de vie agréable, il dynamisa l'échange. Loin de souscrire une dette envers les gens de pouvoir, il fut leur créancier. C'était le but de sa stratégie du cadeau, à une échelle qui lui permit d'atteindre les plus hautes sphères. À la fin de sa vie, c'était l'écrivain le plus connu d'Europe.

Comprenez bien : l'argent détermine les relations de pouvoir, mais ces relations ne dépendent pas de la somme que vous possédez ; elles dépendent de la façon dont vous vous en servez. Les gens de pouvoir donnent généreusement, achetant des influences plutôt que des objets. Si vous acceptez une position d'infériorité parce que vous n'êtes pas encore riche, vous risquez de ne jamais le devenir. Ayez le culot qu'eut l'Arétin avec l'aristocratie italienne : comportez-vous en égal des riches. Jouez au grand seigneur, donnez avec libéralité, laissez votre porte ouverte et votre argent

en circulation : vous bâtirez ainsi la façade du pouvoir grâce à l'alchimie qui transmute l'argent en influence.

Respect de la loi, Exemple II

Peu après que le baron James Rothschild eut fait fortune à Paris, au début des années 1820, il eut à faire face à un problème insoluble : comment un Juif allemand, totalement étranger à la société française, pouvait-il gagner le respect d'une aristocratie xénophobe ? Rothschild savait ce qu'est le pouvoir : il savait que sa fortune lui offrait une situation ; mais s'il demeurait incapable de se faire admettre dans le beau monde, ni sa fortune ni sa situation ne seraient durables. Il étudia donc ses contemporains en se demandant comment les conquérir.

La charité ? Les Français n'en avaient que faire. L'influence politique ? Il l'avait déjà et cela ne le servait pas forcément. Leur point faible, décida-t-il, était l'ennui. Sous la Restauration, l'aristocratie française s'ennuyait. Rothschild se mit donc à recevoir et y consacra des sommes astronomiques. Il embaucha les meilleurs architectes pour dessiner son jardin et sa salle de bal ; Marie-Antoine Carême, le plus connu des chefs français, préparait chez lui les réceptions les plus somptueuses qu'ait jamais connues Paris ; elles avaient beau être offertes par un Juif allemand, aucun Français n'y résistait. Les soirées hebdomadaires chez les Rothschild attirèrent de plus en plus de monde. En quelques années, il gagna ainsi la seule chose qui assure le pouvoir à un étranger : l'intégration sociale.

Interprétation

La stratégie de la générosité est un instrument extrêmement efficace pour s'assurer des bases, surtout lorsque l'on est étranger. Mais le baron de Rothschild voyait encore plus loin : il savait que c'était son argent qui avait élevé une barrière entre lui et les Français, le faisant en quelque sorte paraître laid et indigne de confiance. La meilleure façon de dépasser cela était de gaspiller des sommes énormes, un geste montrant que, à ses yeux, la culture et la société françaises étaient sans prix. Les réceptions des Rothschild étaient l'équivalent du *potlatch* des Indiens du Nord-Ouest américain : c'était en dilapidant périodiquement ses réserves de nourriture dans une orgie géante autour d'un grand feu que telle tribu affirmait jadis son pouvoir sur les tribus voisines. La source de ce pouvoir n'était pas la richesse en soi, mais la capacité de la dépenser, autrement dit la confiance qu'avait la tribu en sa supériorité, qui la rendait capable de reconstituer les réserves dissipées.

Les soirées du baron reflétaient son désir de s'intégrer non seulement au monde des affaires français, mais aussi à sa société. En sacrifiant une partie de sa fortune à ces « potlachs », il espérait prouver que son pouvoir, au-delà de l'argent, s'étendait jusqu'au domaine infiniment plus précieux de la culture. Rothschild acheta peut-être ainsi son intégration sociale, mais le soutien qu'il en tira était sans prix. Pour assurer la pérennité de sa fortune, il devait la « gaspiller ». C'est là, en résumé, toute la stratégie de la générosité : consacrer son argent non à acheter des biens, mais à conquérir les cœurs.

LE MANTEAU ÉCARLATE

Beaucoup de Grecs avaient suivi Cambyse, fils de Cyrus, dans son expédition en Égypte ; les uns, comme on peut le croire, pour trafiquer, d'autres pour servir, et quelques-uns aussi par curiosité et pour voir le pays. Du nombre de ces derniers fut Syloson, banni de Samos, fils d'Aeacès et frère de Polycrate. Il lui arriva une aventure qui contribua à sa fortune. Se promenant un jour sur la place de Memphis, un manteau d'écarlate sur les épaules, Darius, qui n'était alors qu'un simple garde du corps de Cambyse, et qui ne jouissait pas encore d'une grande considération, l'aperçut et eut envie de son manteau. Il s'approcha de cet étranger, et le pria de le lui vendre. Syloson, remarquant que Darius en avait une envie extrême, lui répondit, comme inspiré de quelque dieu : « Pour quelque prix que ce soit, je ne veux point le vendre ; mais, puisqu'il faut que les choses soient ainsi, j'aime mieux vous en faire présent. » Darius loua sa générosité, et accepta le manteau. Syloson croyait avoir perdu son manteau par son trop de facilité ; mais, quelque temps après, Cambyse étant mort, les sept Perses détrônèrent le mage, et Darius, l'un des sept conjurés, monta sur le trône. Syloson, ayant appris que la couronne était échue à celui à qui, sur ses vives instances, il avait donné son manteau

en Égypte, part pour Suses, se rend au palais, et, s'étant assis au vestibule, il dit qu'il avait autrefois obligé Darius. Le garde de la porte, qui avait entendu ce discours, en lit son rapport au roi. « Quel est donc ce Grec, se dit en lui-même Darius étonné, qui m'a prévenu de ses bienfaits ? Je n'ai que depuis peu la puissance souveraine, et depuis ce temps à peine peut-il en être venu un seul à ma cour. Pour moi, je ne sache point qu'aucun Grec m'ait rien prêté. Mais qu'on le fasse entrer ; je verrai ce qu'il veut dire. » Le garde ayant introduit Syloson, les interprètes lui demandèrent qui il était, et en quoi il pouvait se vanter d'avoir obligé Darius. Syloson raconta tout ce qui s'était passé au sujet du manteau, et ajouta que c'était lui-même qui l'avait donné. « O le plus généreux de tous les hommes ! répondit Darius ; vous êtes donc celui qui m'avez fait un présent dans le temps où je n'avais pas la moindre autorité ! Quoique ce présent soit peu de chose, je vous en ai cependant autant d'obligation que si j'en recevais aujourd'hui un considérable ; et, pour reconnaître ce plaisir, je vous donnerai tant d'or et d'argent, que vous n'aurez jamais sujet de vous repentir d'avoir obligé Darius, fils d'Hystaspes. – Grand roi, reprit Syloson, je ne vous demande ni or ni argent ; rendez-moi Samos, ma patrie, et délivrez-la de l'oppression. Depuis qu'Orétès a fait mourir

Respect de la loi, Exemple III

Dans la Florence de la Renaissance, les Médicis avaient bâti leur immense pouvoir sur la fortune qu'ils avaient amassée grâce à la banque. Mais à Florence, très ancienne République, l'idée que l'argent pouvait acheter le pouvoir allait à l'encontre de toutes les valeurs démocratiques qui faisaient la fierté de la cité. Cosme l'Ancien, premier grand personnage de la dynastie des Médicis, géra cela en restant discret. Jamais il n'exhibait sa richesse. Mais lorsque vint le tour de son petit-fils Lorenzo, dans les années 1470, la fortune familiale était devenue trop considérable et son influence trop notoire pour demeurer cachées plus longtemps.

Lorenzo – qui serait surnommé « Laurent le Magnifique » – résolut le problème à sa façon, en mettant en œuvre la stratégie de la distraction qui a toujours réussi aux gens riches : il devint le plus illustre mécène de toute l'histoire de l'art. Non seulement il dépensait sans compter dans l'achat de tableaux, mais il créa aussi les plus célèbres écoles de peinture d'Italie. C'est dans l'une de ces écoles qu'il remarqua le jeune Michel-Ange : il l'invita à venir vivre chez lui. Il fit de même avec Léonard de Vinci. Une fois sous son aile, Michel-Ange et Vinci s'acquittèrent de sa générosité en lui restant fidèles.

Lorsque Lorenzo se heurtait à un ennemi, il brandissait l'arme du mécénat. En 1472, la ville de Pise, ennemie traditionnelle de Florence, menaça de se rebeller ; Lorenzo apaisa ses habitants en dotant richement leur université, naguère la fierté de la ville mais depuis tombée en décadence. Les Pisans succombèrent à cette manœuvre insidieuse qui faisait d'une pierre deux coups : elle nourrissait leur amour de la culture et émoussait leur désir de se battre.

Interprétation

Certes, Laurent le Magnifique aimait les arts, mais son mécénat avait une fonction toute pratique, ce dont il était parfaitement conscient. Dans la Florence de l'époque, la banque était peut-être le moyen le moins estimé de gagner de l'argent, et n'était certes pas source de respectabilité. Or les arts, qui en constituaient le pôle opposé, la transcendaient presque. En s'adonnant au mécénat, Lorenzo faisait oublier la source douteuse de sa fortune et acquérait une certaine noblesse. C'est le meilleur usage que l'on puisse faire de la stratégie de la générosité : s'en servir pour détourner l'attention d'une réalité peu reluisante en se drapant dans le manteau de l'art ou de la religion.

Respect de la loi, Exemple IV

Louis XIV était un fin stratège en matière d'argent et de pouvoir. Lorsqu'il monta sur le trône, la noblesse était prête à la rébellion – une épine dans le pied de la monarchie. Il appauvrit les aristocrates en leur faisant dépenser des sommes faramineuses pour se maintenir à la cour. Dépendant de la générosité royale, ils étaient pris au piège.

Après quoi, Louis XIV réduisit les nobles à merci par la stratégie de la générosité. Voici comment il s'y prenait : lorsqu'il avait besoin de séduire ou de mater tel ou tel récalcitrant, il puisait dans son immense richesse pour préparer le terrain. D'abord, il faisait mine d'ignorer le courtisan en

question, ce qui le rendait malade d'inquiétude. Quelque temps après, celui-ci s'apercevait que son fils avait obtenu une charge fructueuse, que sa province était largement subventionnée ou qu'on lui faisait don d'un tableau convoité depuis longtemps. La générosité de Louis XIV n'avait pas de bornes. Finalement, des semaines ou des mois plus tard, le roi finissait par demander à son débiteur le service qu'il visait depuis le début. Et celui-ci, naguère farouche opposant, avait perdu entre-temps toute son acrimonie. Une tentative de corruption pure et simple l'aurait rebuté ; la tactique de la générosité était de loin plus astucieuse. Ce sol dur comme roc dans lequel rien n'aurait pris racine, Louis XIV l'avait ameubli avant d'y semer.

mon frère Polycrate, un de nos esclaves s'en est emparé ; c'est cette patrie que je vous demande ; rendez-la-moi, seigneur, sans effusion de sang, et ne permettez pas qu'elle soit réduite en servitude. Darius lui accorda sa demande. Il envoya une armée sous les ordres d'Otanes, un des Sept qui avaient détrôné le mage, et lui recommanda d'exécuter tout ce dont Syloson le prierait.

Hérodote,
Ve siècle av. J.-C.,
Histoire, traduit par
Pierre-Henri Larcher

Interprétation

Louis XIV avait compris que notre rapport à l'argent est profondément subjectif et dépend de mécanismes ancrés en nous depuis l'enfance. En effet, les sentiments complexes que nous éprouvons pour nos parents tournent autour du don : c'est pourquoi le don est ressenti comme un signe d'amour et d'acceptation, et cette composante affective est indestructible. Recevoir un cadeau, qu'il soit en numéraire ou autre, nous rend soudain vulnérables comme des enfants, désarmés, surtout si ce cadeau nous vient d'une personne incarnant l'autorité.

Pour être le plus efficace, tactiquement, le cadeau doit être inattendu. Il doit être remarquable, soit qu'il n'ait jamais eu de précédent, soit que les dispositions jusque-là peu amènes du donateur ne l'aient pas laissé présager. Plus vous faites de cadeaux, moins ils sont efficaces. Leurs bénéficiaires, monstres d'ingratitude, finissent par les prendre pour acquis, quand ils ne se vexent pas, croyant que vous leur faites la charité. Le cadeau unique, soudain tombé du ciel, ne gâte pas un enfant : il le subjugue.

Point d'argent mieux placé que celui dont nous nous sommes laissé voler, car il nous a immédiatement servi à acheter de la prudence.

Arthur Schopenhauer,
1788-1860,
Aphorismes sur la sagesse dans la vie,
traduit par
J.-A. Cantacuzène

Respect de la loi, Exemple V

Le marchand d'antiquités Fushimiya vivait au XVIIe siècle à Edo, aujourd'hui Tokyo. Un jour, il s'arrêta dans la maison de thé d'un village. Il y prit un thé, et examina longuement la tasse dans laquelle il avait bu ; puis il l'acheta et l'emporta. Un artisan du village, qui l'avait observé, attendit le départ de Fushimiya et demanda à la tenancière de la maison de thé qui était cet homme. Elle lui répondit que c'était le plus fameux connaisseur d'antiquités du pays et qu'il négociait les achats pour le compte du seigneur d'Izumo. L'artisan se rua dehors, rattrapa Fushimiya et le supplia de lui vendre la tasse, qui avait certainement de la valeur si Fushimiya l'avait achetée. Celui-ci rit de bon cœur : « Ce n'est qu'une banale tasse de Bizen, expliqua-t-il, sans grande valeur. Je l'ai observée parce que la vapeur s'y attache de façon étrange, et je me demande si elle n'est pas fêlée. » Les adeptes de la cérémonie du thé s'intéressent à la beauté naturelle de ce genre de petits défauts insolites. Mais l'artisan insista tellement pour avoir la tasse que Fushimiya lui en fit cadeau.

L'artisan montra l'objet à toutes sortes d'experts, qui l'estimèrent tous à une valeur dérisoire. Il persista, s'acharna et finit par négliger ses affaires, obsédé par la fortune qu'il croyait avoir en main. Finalement, il se rendit à

Edo, dans la boutique de Fushimiya. Le marchand, comprenant que, sans le vouloir, il avait rendu cet homme fou en lui faisant imaginer que la tasse avait de la valeur, lui en offrit généreusement cent ryôs d'or : il voulait délivrer l'artisan de son obsession sans qu'il ressente pour autant l'inutilité de ses efforts. Celui-ci le remercia et rentra chez lui.

Bientôt, la rumeur se répandit que Fushimiya avait racheté la tasse. Tous les antiquaires du Japon la voulaient, car une tasse qu'il avait payée cent ryôs en valait certainement bien plus. Il tenta d'expliquer les circonstances qui l'avaient conduit à cet achat, mais les négociants ne voulaient rien entendre. Fushimiya finit par se laisser fléchir et mit la tasse en vente. Au cours des enchères, deux acheteurs enchérirent en même temps à deux cents ryôs pour la tasse ; chacun était convaincu d'avoir parlé en premier et ils en vinrent aux mains. Dans la bagarre, ils bousculèrent la table. La tasse tomba sur le sol et se brisa. Du coup, la vente était close. Fushimiya ramassa les morceaux, les recolla et rangea la tasse dans un placard, croyant en avoir fini avec elle. Des années plus tard, le grand connaisseur de thé Matsudaira Fumai, passant par là, entra dans sa boutique et demanda à voir la fameuse tasse, devenue une légende. Il l'examina. « En elle-même, elle n'a pas grande valeur, dit-il. Mais un connaisseur de thé attache plus de prix à la valeur sentimentale et à l'histoire d'un objet qu'à sa valeur intrinsèque. »

Il en offrit une somme énorme. Une tasse des plus ordinaires, brisée et recollée par-dessus le marché, était devenue l'un des objets les plus célèbres du Japon.

LE POISSON EN CADEAU

Gong-yi Xiu, Premier ministre de Lu, était friand de poissons. Aussi des gens de tout le pays lui apportaient-ils systématiquement du poisson pour lui en faire cadeau. Mais Gong-yi Xiu n'agréait pas leurs présents. Son jeune frère le lui reprocha : « Tu aimes le poisson. Pourquoi n'acceptes-tu pas qu'on t'en offre ? – Le fait que j'aime le poisson ne signifie pas que je doive accepter celui que l'on m'offre. Si je l'accepte, je leur serai redevable. De ce fait, il m'arrivera d'appliquer la loi de façon injuste. Ce qui me conduira à être révoqué de mon poste de Premier ministre. Et dans cette nouvelle situation, je risquerai de ne plus pouvoir me procurer de poissons. En revanche, si je refuse leurs poissons et que je ne suis pas révoqué, tout friand de poissons que je sois, je pourrai m'en procurer autant que je veux. »

HAN FEIZI, PHILOSOPHE CHINOIS, IIIe SIÈCLE AV. J.-C.

Interprétation

Cette anecdote montre d'abord un aspect essentiel de l'argent : ce sont les hommes qui l'ont créé et ce sont eux qui lui donnent du sens et de la valeur. En outre, qu'il s'agisse d'objets ou d'argent, le plus important reste les sentiments et les émotions qui leur sont attachés : c'est ce qui les rend désirables. La leçon est simple : plus vos cadeaux et vos gestes de générosité jouent sur les sentiments, plus ils vous octroient de puissance. L'objet ou le concept qui joue sur le registre des émotions et parvient à faire vibrer la fibre sentimentale a plus de pouvoir que l'argent que l'on dilapide dans un cadeau coûteux mais dénué de vie.

Image : La rivière. Pour vous protéger ou protéger vos biens, vous construisez un barrage. Mais les eaux croupissent et deviennent pestilentielles. Seules des créatures immondes se développent dans les eaux stagnantes. Rien ne bouge, aucun échange n'est possible. Détruisez le barrage : l'eau courante apporte abondance, richesse et pouvoir. Il faut que la rivière périodiquement déborde pour être bénéfique.

Respect de la loi, Exemple VI

Akimoto Suzutomo, riche adepte de la cérémonie du thé, confia un jour cent ryôs d'or à son page pour acheter un bol à thé mis en vente par un certain marchand. En voyant le bol, le page se dit qu'il devait valoir moins que cela et marchanda âprement : il l'obtint pour quatre-vingt-quinze ryôs. Plusieurs jours plus tard, après que Suzumoto eut commencé à utiliser le bol, son page lui raconta fièrement à quel prix il l'avait eu. « Quel ignare tu fais ! observa Suzutomo. Un bol de thé vendu cent ryôs d'or ne peut être qu'un souvenir de famille : s'il est à vendre, c'est que son propriétaire est dans le besoin. Dans ce cas, il espérait trouver quelqu'un qui l'achète pour cent cinquante ryôs d'or. Tu es un goujat, tu profites de la situation ! En plus, un bibelot acheté cent ryôs vaut la peine d'être mis en valeur, mais quatre-vingt-quinze ! Cela fait minable ! Range ce bol, je ne veux plus le voir ! »

Le bol fut serré au fond d'un placard, pour n'en plus ressortir.

Interprétation

Lorsque vous marchandez, peut-être économisez-vous cinq sous mais le désagrément que vous causez et l'impression pitoyable que vous donnez en coûte à votre réputation ; or, pour les gens de pouvoir, leur réputation n'a pas de prix. Apprenez à payer le prix ; cela vous économisera bien des tracas.

Respect de la loi, Exemple VII

Un certain jour du début du XVIIe siècle, au Japon, un groupe de généraux se distrayaient à l'approche d'une bataille importante en disputant un concours : il s'agissait de reconnaître à l'odeur différents types d'encens. Chaque participant misait un prix pour les gagnants : arc, flèche, selle et autres objets appréciés par les guerriers. Le grand seigneur Date Masamune passait par là : on le convia à participer. Il offrit la calebasse qu'il portait à la ceinture. Cela fit rire, car personne ne voulait gagner un objet aussi insignifiant. Finalement, un domestique accepta la gourde.

Je n'ai volé que des gens qui en avaient les moyens et avaient accepté de se lancer avec moi dans des combines où d'autres se feraient rouler. Mes victimes voulaient l'argent pour l'argent, mais moi pour le luxe et les plaisirs que celui-ci me donne. Ils ne s'intéressaient pas à la nature humaine. Ils ne connaissaient pas grand-chose à l'homme, et ne s'y intéressaient pas. S'ils avaient étudié de façon plus attentive la nature humaine, s'ils avaient consacré davantage de temps à la compagnie des autres et moins à la poursuite du tout-puissant dollar, ils n'auraient pas représenté des cibles aussi faciles.

« Yellow Kid » Weil, 1875-1976

Autorité :

Avaricieux sont en paine
Et ne dorment jour de sepmaine
Nonobstant ilz ne peuvent querre
Ne seigneurie ne grand terre
Dont ilz facent leur voulenté
Car ilz n'ont pas d'amys planté,
Mais qui amys vouldra avoir
Chier ne doit avoir son avoir
Ains par beaulx dons amys doit querre
Car c'est la vertu de son erre,
Comme la pierre d'ayment
Attraict le fer subtilement
Ainsi attraict le cueur des gens.
(Guillaume de Lorris, vers 1200-1238, *Le Roman de la rose*)

Le jeu touchait à sa fin et les généraux discutaient devant la tente quand Masamune se présenta, monté sur son magnifique étalon. Il en fit cadeau au domestique. « Tiens, dit-il, un cheval est sorti de la calebasse. » Abasourdis, les généraux regrettèrent alors leur mépris pour la gourde.

Interprétation

Voici ce que Masamune avait compris : l'argent donne à son détenteur la possibilité d'offrir du plaisir aux autres. Plus vous en offrez, plus vous vous attirez l'admiration. En faisant sortir un cheval d'une calebasse, vous démontrez votre pouvoir avec éclat.

A contrario

Les gens de pouvoir n'oublient jamais que ce qui est gratuit est suspect. Les amis qui vous offrent leurs services sans demander de paiement en échange exigeront un jour bien davantage que vous ne les auriez payés. Quant au marchandage, il complique les transactions et abaisse les deux protagonistes. Sachez payer, et payer bien.

Prenez garde : le contre-pied de cette loi offre maintes occasions d'escroquerie et de tromperie. Le leurre de l'argent facile est le fonds de commerce de l'escroc.

À ce jeu, nul ne pouvait battre le plus grand escroc des temps modernes, Joseph Weil, dit « The Yellow Kid ». Ses escroqueries n'étaient possibles que grâce à la cupidité humaine, et il le savait. « Le désir impérieux d'obtenir quelque chose pour rien, écrit-il, a coûté très cher à beaucoup de ceux qui m'ont fréquenté, moi ou d'autres escrocs… Lorsque les gens apprendront – mais je doute qu'ils le fassent jamais – que l'on n'a rien gratis, la criminalité diminuera et nous vivrons bien plus en harmonie. » Au fil des ans, Weil imagina mille façons de proposer de l'argent facile à ses victimes. Il distribuait des terrains « gratuits » : qui résisterait à une telle offre ? Puis les récipiendaires apprenaient qu'il leur fallait payer vingt-cinq dollars pour enregistrer la vente. Puisque le terrain était gratuit, cela valait bien vingt-cinq dollars, non ? Et Yellow Kid d'empocher des milliers de dollars en faux enregistrements, en échange de faux actes notariés. Ailleurs, c'était une course de chevaux affirmée gagnante, ou des actions qui en quelques semaines allaient prendre du deux cents pour cent. D'une fable à l'autre, il s'amusait à observer l'émerveillement de ses victimes à la perspective de tant d'argent pour rien.

La leçon est simple : appâtez vos proies par la promesse d'argent facile ; la plupart des gens sont paresseux, ils voudraient que l'argent leur tombe tout droit dans le bec sans rien faire. Pour une mise de fonds minime, faites-leur miroiter des millions (la spécialité de P. T. Barnum sur ses vieux jours). Multiplié par des milliers de victimes, cela vous rapportera une jolie fortune. Lorsque vous les aurez appâtés, vous pourrez les duper encore plus, car la cupidité les aura rendus aveugles à tout le reste. Et comme disait Yellow Kid, une bonne partie du plaisir est d'offrir une leçon de morale : la cupidité ne paie pas.

LOI

41

NE SUCCÉDEZ À PERSONNE

PRINCIPE

Le premier arrivé paraît toujours plus éclatant et plus original que celui qui prend sa suite. Si vous succédez à un grand homme ou que vous avez un parent célèbre, vous aurez à en faire deux fois plus pour l'éclipser. Ne vous perdez pas dans son ombre ; ne vous identifiez pas à un passé qui n'est pas le vôtre. Affirmez votre nom et votre identité en changeant radicalement de trajectoire. Tuez le père dominateur, jetez son legs aux orties et établissez votre pouvoir en brillant à votre façon.

Violation de la loi

Lorsque Louis XIV mourut en 1715, après un brillant règne de cinquante-cinq ans, tous les regards se portèrent sur son arrière-petit-fils, le futur Louis XV, successeur qu'il s'était choisi. L'enfant, qui n'avait que cinq ans, se révélerait-il aussi grand monarque que le Roi Soleil ? D'un pays au bord de la guerre civile, Louis XIV avait fait la première puissance d'Europe. Les dernières années de son règne avaient été difficiles car il était vieux et las, mais on espérait que l'enfant deviendrait un souverain énergique qui revigorerait le pays et poursuivrait le travail commencé par son arrière-grand-père.

Combien de gens auraient été des Phénix en leur genre et des modèles pour les siècles futurs, si d'autres n'étaient pas venus avant eux ? C'est un avantage insigne d'être le premier : le mérite que l'on a d'ailleurs augmente presque de moitié par là, où l'on gagne pour le moins d'avoir toujours la préséance sur un mérite égal qui ne se montre qu'après […] Une sorte de droit d'aînesse met les premiers au-dessus de tout ; et les seconds sont comme des cadets de condition, auxquels quelques restes d'honneurs ont été laissés […] Salomon se fit un plan de conduite directement opposée à celle de David, et une place, parmi les héros, coûta bien moins au fils qu'à son père : celui-ci se signala par son caractère guerrier et l'autre par son caractère pacifique […] Charles Quint et Philippe II son fils furent deux héros, chacun à leur manière ; l'empereur par sa prodigieuse puissance, le roi par sa prudence extraordinaire […] De cette sorte, les héros par des voies différentes atteignent le même but, qui est la primauté du mérite en un genre spécial et singulier. Les grands hommes n'ont-ils pas trouvé divers moyens de s'immortaliser et d'être comme les premiers de leur nom ? […] Les grands génies refusent la gloire aisée et comme subalterne de l'imitation.

Baltasar Gracián, 1601-1658, *Le Héros*, traduit par Joseph de Courbeville

À cet effet, les plus grands esprits de France furent désignés comme précepteurs de l'enfant : ils lui apprirent l'art de la gouvernance d'après les méthodes établies par le Roi Soleil. Rien ne manqua à son éducation. Mais lorsque, en 1726, Louis XV monta sur le trône, il changea du tout au tout : il n'avait plus ni à étudier, ni à obéir, ni à faire ses preuves. Il était seul à la tête d'une grande nation, il était riche et puissant. Il pouvait enfin faire ce qui lui plaisait.

Les premières années de son règne, Louis XV s'adonna à tous les plaisirs, laissant les affaires de l'État aux mains d'un ministre de confiance, le cardinal de Fleury. Personne n'y trouva rien à redire, car il faut que jeunesse se passe, et puis Fleury était bon ministre. Mais il apparut progressivement que ce comportement n'était pas passager. Louis XV ne se souciait guère de gouverner. Sa principale inquiétude n'était ni les finances de la France ni une éventuelle guerre avec l'Espagne, mais l'ennui. Il ne supportait pas de s'ennuyer : lorsqu'il n'était pas en train de chasser ou de trousser des pucelles, il passait son temps aux tables de jeu, où il pouvait perdre d'énormes sommes en une nuit.

Comme toujours, la cour singeait le monarque, s'adonnant aux jeux d'argent et au libertinage. Les courtisans n'avaient que faire de l'avenir de la France ; ils s'échinaient à plaire au roi, et faisaient la course aux titres et aux sinécures qui leur rapportaient des pensions à vie, et aux postes de cabinet grassement payés moyennant un travail dérisoire. Les parasites envahirent la cour et les dettes de l'État s'alourdirent.

En 1745, Louis tomba amoureux de Mme de Pompadour, femme de tête issue de la classe moyenne, qui avait réussi à s'élever grâce à son charme, à son intelligence et à un beau mariage. La Pompadour devint maîtresse officielle du roi. Dans le même temps, elle se fit l'arbitre du goût et de la mode en France. Mais la favorite avait aussi des ambitions politiques et était l'officieux Premier ministre du pays : ce n'était pas Louis XV mais bien elle qui nommait et renvoyait les ministres.

En vieillissant, Louis XV s'abandonna de plus en plus à ses démons. Dans toute la France furent recrutées par les soins de la Pompadour elle-même de jeunes vierges de petite vertu et de peu d'intelligence qui étaient dirigées vers un pavillon du Parc-aux-Cerfs, un quartier de Versailles, où elles étaient entretenues. Le roi s'y rendait à toute heure du jour et de la nuit par des passages dérobés.

Lorsque Mme de Pompadour mourut, en 1764, elle fut remplacée par Mme du Barry, qui prit rapidement de l'ascendant sur la cour ; comme la

Pompadour avant elle, elle se piquait de politique. Si un ministre avait le malheur de lui déplaire, il était renvoyé. Toute l'Europe fut atterrée lorsque la du Barry, fille de boulanger, parvint à faire destituer Étienne de Choiseul, ministre des Affaires étrangères et diplomate compétent entre tous, et ce pour une peccadille : il ne s'était pas montré assez obséquieux ! Le temps passait ; escrocs et charlatans pullulaient à Versailles ; ils entraînèrent Louis XV vers l'astrologie, les sciences occultes et les affaires frauduleuses. Louis XV, dit le Bien-Aimé, perdait la faveur du peuple.

La devise du règne devint « Après moi, le déluge ». Effectivement, lorsque Louis XV mourut en 1774, usé par la débauche, les finances du pays étaient dans un état désastreux. Son petit-fils Louis XVI hérita d'un royaume qui avait désespérément besoin d'être réformé par un souverain qui le reprendrait en main. Mais Louis XVI, brave homme passionné de serrurerie, regarda, impuissant, le pays glisser vers la Révolution. En 1792, la république proclama la fin de la monarchie et baptisa le roi « Louis le Dernier ». Quelques mois plus tard, sa tête roulait au pied de la guillotine, bientôt suivie par celle de la reine, la « veuve Capet ».

Interprétation

Louis XIV avait fait de la France la première puissance d'Europe. Les plus grands généraux tremblaient en sa présence. Un cuisinier qui avait raté un plat préféra se suicider que d'affronter sa colère. Louis XIV eut beaucoup de maîtresses, mais, sorties de son lit, elles n'avaient guère de pouvoir. Il fit venir à sa cour les esprits les plus brillants de l'époque. Versailles était le symbole de ce pouvoir : rejetant le Louvre, palais de ses ancêtres, il avait construit le sien en rase campagne, symbole d'un nouvel ordre qui gravitait autour de lui seul. Il fit de Versailles la clef de voûte de son règne, un lieu que les plus grands d'Europe lui enviaient et fréquentaient avec un respect mêlé de crainte. Louis XIV, héritier d'une monarchie décadente, avait imposé ses symboles et le rayonnement de son pouvoir absolu.

À l'inverse, Louis XV est l'archétype même du personnage qui hérite d'un grand homme. On pourrait croire facile à un fils ou à un successeur de bâtir sur les grandioses fondations de son prédécesseur, mais dans le domaine du pouvoir, c'est l'inverse. Le fils choyé, chéri, dilapide presque toujours son héritage, parce qu'il ne s'est pas trouvé devant la nécessité, comme son père, de construire à partir de rien. Comme le constate Machiavel, c'est bien la nécessité qui pousse les hommes à l'action ; lorsque cette nécessité n'existe plus ne demeurent que pourriture et décadence. N'ayant pas besoin d'augmenter l'éclat du pouvoir royal, Louis XV céda inévitablement à l'inertie. Sous son règne, Versailles, symbole de l'autorité du Roi Soleil, devint le palais de l'oisiveté, d'une banalité sans borne, une sorte de Disneyland de la monarchie. Ce monument grandiose finit par représenter tout ce que la paysannerie oppressée de France détestait dans ce régime ; c'est avec jubilation qu'il fut pillé lors de la Révolution.

Louis XV n'aurait évité le piège tendu aux fils ou aux successeurs d'un homme tel le Roi Soleil que d'une seule façon : faire comme s'il partait de

LA VIE DE PÉRICLÈS

Périclès, dans sa jeunesse, craignait beaucoup le peuple. On remarquait dans les traits de son visage quelque ressemblance avec Pisistrate ; et les vieillards d'Athènes, en comparant la douceur de sa voix, son éloquence, sa grande facilité à s'exprimer, trouvaient encore cette ressemblance plus frappante. Comme il était d'ailleurs fort riche et d'une grande naissance, qu'il avait beaucoup d'amis puissants, il craignait le ban de l'ostracisme, et ne prenait aucune part aux affaires publiques ; seulement à l'armée il montrait un grand courage et affrontait tous les dangers. Mais après la mort d'Aristide et le bannissement de Thémistocle, Périclès, voyant Cimon toujours retenu hors de la Grèce par des expéditions militaires, se déclara pour le parti du peuple, et préféra au petit nombre de riches la multitude des citoyens pauvres. Il agissait en cela contre son naturel, qui n'était rien moins que populaire ; mais il craignait apparemment qu'on ne le soupçonnât d'aspirer à la tyrannie ; d'ailleurs il voyait Cimon attaché au parti des nobles, et singulièrement aimé des principaux citoyens. Il embrassa donc les intérêts du peuple, afin d'y trouver de la sûreté pour lui-même et du crédit contre Cimon. Dès ce moment, il changea sa manière de vivre.

Il ne parut plus dans les rues que pour aller à la place publique ou au conseil.

Plutarque, 46-120, la Vie de Périclès, traduit par Dominique Ricard

rien, mépriser le passé et ses hardes, et choisir une direction totalement nouvelle en se créant son propre monde.

Si tant est que vous ayez le choix, il est préférable d'éviter cette situation et de vous installer à une place vide, où vous pourrez vous faire l'ordonnateur du chaos sans que votre éclat soit terni par celui d'une autre étoile. Pour être puissant, il faut paraître plus grand que les autres ; si vous êtes dans l'ombre d'un père, d'un roi ou d'un prédécesseur célèbre, il ne vous sera guère possible d'acquérir une telle envergure.

> Mais, le prince venant ensuite à régner par droit de succession et non par le suffrage du peuple, les héritiers dégénérèrent bientôt de leurs ancêtres ; négligeant tout acte de vertu, ils se persuadèrent qu'ils n'avaient autre chose à faire qu'à surpasser leurs semblables en luxe, en mollesse et en tout genre de voluptés.
>
> Nicolas Machiavel, 1469-1527, *Le Prince*, traduit par Jean-Vincent Périès

la vie du peintre pietro perugino, dit le pérugin env. 1450 -1523

La vie du Pérugin montre que la pauvreté est mère de l'invention : chez les gens de talent, c'est un puissant aiguillon pour les faire exceller en tout ce qu'ils entreprennent. Le Pérugin voulait atteindre grâce à ses capacités un rang respectable. Ayant laissé derrière lui maintes calamités à Pérouse, il vint à Florence et y vécut de longs mois dans la misère ; faute de lit, il dormait dans un coffre. Il travailla nuit et jour avec zèle et persévérance à l'étude de son métier. Quand la peinture fut pour lui comme une seconde nature, elle devint son unique plaisir et son occupation exclusive. Ayant toujours eu sous les yeux l'épouvantail de la pauvreté, il fit pour se procurer de l'argent des choses dont il ne se serait sans doute pas soucié s'il n'avait pas été contraint à se débrouiller tout seul. Peut-être la richesse eût-elle fermé à son talent l'accès à l'excellence, de même que la pauvreté le lui ouvrit ; car le besoin l'aiguillonna, désireux qu'il était de s'élever au-dessus de son humble

Respect de la loi

Alexandre le Grand avait, étant jeune homme, une dévorante passion : la haine intense qu'il vouait à son père, le roi Philippe de Macédoine. Il détestait sa façon fourbe et matoise de gouverner, ses discours grandiloquents, sa débauche. Alexandre savait qu'il lui faudrait devenir l'exact opposé de ce père dominateur : il devait se montrer intrépide, maîtriser son verbiage, devenir réfléchi et ne pas perdre un temps précieux dans des plaisirs sans gloire. Alexandre reprochait aussi à Philippe d'avoir conquis la plus grande partie de la Grèce : « Mon père continuera ses conquêtes jusqu'à ce qu'il ne me reste plus rien d'extraordinaire à faire », déplora-t-il un jour.

Tandis qu'un autre à sa place se serait contenté d'hériter de ces richesses et de vivre dans l'oisiveté, Alexandre ne chercha qu'une chose : surpasser son père, effacer son nom de l'histoire en faisant oublier ses succès.

Alexandre brûlait de montrer à quel point il lui était supérieur. Un marchand de chevaux de Thessalie amena un jour à Philippe un étalon de prix nommé Bucéphale. Aucun palefrenier ne pouvait l'approcher, tant il était sauvage. Philippe réprimanda le marchand de lui avoir amené une bête aussi rebelle. Alexandre, qui assistait à la scène, observa : « Quel dommage de perdre un cheval de cette qualité parce qu'on est incapable de le débourrer ! » Philippe, piqué, le mit au défi de le monter et fit rappeler le marchand, espérant secrètement que son fils mordrait la poussière et retiendrait la leçon. Mais c'est Alexandre qui lui en donna une : non seulement il parvint à monter Bucéphale, mais il réussit à lui faire prendre le galop ; il avait dompté le cheval qui le conduirait jusqu'en Inde. Les courtisans applaudirent avec enthousiasme mais Philippe enrageait, car il voyait en son fils un rival.

La méfiance d'Alexandre envers son père ne cessa de croître. Les deux hommes eurent un jour une altercation devant la cour et Philippe tira l'épée contre son fils. Mais le roi avait abusé du vin ; il trébucha. Alexandre, railleur, montra son père du doigt : « Macédoniens, voici l'homme qui se

prépare à passer d'Europe en Asie. Il ne peut passer d'une table à une autre sans tomber. »

Lorsque Alexandre avait dix-huit ans, un courtisan mécontent assassina Philippe. Comme la nouvelle du régicide se répandait à travers la Grèce, les cités se rebellèrent les unes après les autres contre la tutelle macédonienne. Les conseillers de Philippe supplièrent Alexandre, maintenant roi, de procéder prudemment, comme Philippe l'avait fait, et de reconquérir les cités par la ruse. Mais Alexandre avait une autre manière : il déferla avec son armée jusqu'aux limites du royaume, rasa les cités rebelles et reprit l'empire en main avec une brutale efficacité.

Généralement, lorsqu'un jeune fils rebelle avance en âge, sa lutte contre l'image paternelle s'affaiblit et il finit par ressembler à l'homme qu'il a voulu défier. Mais le dégoût qu'Alexandre éprouvait pour son père ne se calma pas à la mort de Philippe. Une fois maître de la Grèce, il s'intéressa à la Perse que son père, qui rêvait de conquérir l'Asie, n'avait jamais vaincue. S'il parvenait à battre les Perses, Alexandre deviendrait plus célèbre que Philippe.

Alexandre entra en Asie mineure avec 35 000 soldats, face à des forces perses qui en alignaient un million. Avant la bataille décisive, il traversa la ville de Gordion en Phrygie. Là, dans le temple, se trouvait un antique char – celui du mythique roi Midas – attaché avec des cordes en écorce de cornouiller. La légende voulait que l'homme qui réussirait à défaire ces cordes, le « nœud gordien », deviendrait le maître de l'Asie. Beaucoup s'étaient attaqués à l'énigme de ce nœud compliqué, mais nul n'avait réussi. Alexandre, constatant qu'il était impossible de le dénouer, faute d'une extrémité pour le défaire, dégaina son glaive et trancha la corde. Ce geste symbolique montra qu'il se distinguerait de tous les autres et tracerait audacieusement sa propre route.

Contre toute attente, Alexandre vainquit les Perses. Tout le monde s'attendait à ce qu'il s'en tienne là : c'était un immense triomphe, la certitude d'une célébrité éternelle. Mais Alexandre considérait ses succès comme il considérait son père : sa conquête de la Perse appartenait au passé, et pour rien au monde il ne voulait se reposer sur des triomphes révolus ni donner au passé plus de lustre qu'au présent. Il continua vers l'Inde, étendant son empire au-delà des frontières connues de l'époque. Seul le mécontentement de ses soldats épuisés l'empêcha d'aller plus loin.

Interprétation

L'histoire d'Alexandre est très originale : c'est celle d'un fils à papa, un gosse de riche qui parvient à surpasser son père en gloire et en pouvoir. Son histoire est originale pour une raison simple : le père parvient souvent à amasser une fortune, à conquérir un royaume parce qu'il part de rien ou de très peu. C'est un besoin désespéré qui le pousse à réussir : il n'a rien à perdre en se montrant fourbe et impétueux et lui n'a pas de père fameux à dépasser. Ce type d'homme a des raisons d'être sûr de lui, de croire que sa façon de faire est la bonne car, après tout, elle a donné des résultats.

et misérable position – sinon peut-être d'atteindre le niveau suprême de la perfection, assez en tout cas, pour avoir de quoi vivre. Pour cette raison, il subit stoïquement le froid, la faim, l'inconfort, l'épuisement et la honte, dans l'espérance de connaître un jour l'aisance et le repos ; et il répétait toujours, comme un proverbe, qu'après le mauvais temps vient forcément l'embellie et que c'est pendant qu'il fait beau qu'il faut se bâtir des maisons où s'abriter pendant les périodes de besoin.

GIORGIO VASARI, 1511-1574, VIES DES ARTISTES

Lorsqu'un tel homme a un fils, lequel aborde la vie dans des circonstances totalement différentes, il lui impose ses leçons, en père dominant, à la présence écrasante. Au lieu d'encourager son fils à choisir une nouvelle direction, le père essaie de lui faire prendre la relève, avec l'espoir secret, peut-être, qu'il échouera, comme Philippe espérait qu'Alexandre tombe de Bucéphale ; après tout, un père envie la jeunesse et la vigueur de son fils, il cherche à le contrôler et à le dominer. Le fils de ce père-là devient souvent tatillon, voire lâche, agrippé à ce que son père a conquis.

Un fils ne peut sortir de l'ombre de son père sans adopter la stratégie impitoyable d'Alexandre : fouler le passé aux pieds, créer son propre royaume et faire de l'ombre à son père au lieu de rester dans la sienne. Si vous ne pouvez pas concrètement partir de zéro (il serait stupide de renoncer à un bel héritage), vous pouvez en faire la démarche psychologique, en secouant le poids du passé et en choisissant une voie nouvelle. Alexandre avait l'intuition que les privilèges de la naissance sont souvent des obstacles au pouvoir. Montrez-vous impitoyable avec le temps révolu, non seulement celui de vos ancêtres mais aussi le vôtre. Seuls les faibles se reposent sur leurs lauriers et se font une gloire des triomphes passés ; au jeu du pouvoir, il n'y a pas de repos du guerrier.

LE CAS PAUL MORPHY

La connaissance la plus élémentaire du jeu d'échecs montre qu'il est le miroir de l'art de la guerre ; ce jeu fut la distraction favorite de certains grands chefs de guerre, tels Guillaume le Conquérant et Napoléon. Dans la lutte qui oppose les deux armées, on retrouve la stratégie et la tactique de la guerre véritable ; on a besoin d'y faire preuve des mêmes capacités de prévoyance et de calcul, et des mêmes aptitudes à déjouer les plans de l'adversaire ; les décisions sont inéluctablement suivies de conséquences aussi impitoyables, voire davantage. Mieux encore, il est clair que la motivation inconsciente des joueurs n'est pas la simple pugnacité caractéristique de tous les jeux où l'on se mesure à un adversaire, mais quelque chose de plus terrible : le meurtre du père. Il est vrai que le but initial consistant à capturer le roi a été abandonné, mais, du point de vue de la motivation, le but actuel consistant à le réduire à néant par l'immobilisation ne représente pas un grand changement – sauf qu'on y met plus les formes… « Échec et mat » signifie littéralement « Le roi est mort » […] La connaissance des motivations inconscientes des joueurs d'échecs montre que ce jeu reflète le désir symbolique de l'emporter sur son père d'une façon acceptable… Il est révélateur que

Les clefs du pouvoir

Certains royaumes anciens, comme ceux du Bengale et de Sumatra, avaient pour coutume de mettre à mort leur roi après quelques années de règne. C'était en partie un rituel de renouveau, mais aussi un moyen d'empêcher le souverain de prendre trop de pouvoir : un roi tente généralement d'établir un pouvoir absolu, aux dépens d'autres familles et de ses propres fils ; au lieu de protéger la tribu et d'en prendre la direction en temps de guerre, il essaye de la dominer. On le battait donc à mort, ou on l'exécutait selon un rituel précis. Dès sa mort, on pouvait se permettre de l'honorer comme un dieu, on était sûr que cela ne lui monterait pas à la tête. La place était libre pour un ordre nouveau, un monarque plus jeune.

L'attitude ambiguë, voire hostile, que l'on peut avoir envers un roi ou un substitut paternel est aussi exprimée dans les légendes de héros orphelins. Moïse, l'archétype de l'homme de pouvoir, avait été trouvé abandonné dans des joncs et n'avait jamais connu ses parents ; il n'avait pas de père avec lequel rivaliser ou qui lui aurait imposé des limites : il put ainsi atteindre les sommets du pouvoir. De même, Hercule n'avait pas de père sur terre : il était le fils du dieu Zeus. Alexandre le Grand chercha à faire croire qu'il avait été engendré par le dieu Jupiter Ammon et non par Philippe de Macédoine. Ce genre de légende élimine le géniteur humain, parce que ce dernier symbolise la puissance destructrice du passé.

Le passé empêche le jeune héros de créer son propre monde : il est tenu de suivre le modèle paternel, même après la mort de celui-ci ou de sa chute. Le héros doit s'incliner et ramper devant son prédécesseur, se plier à la tradition. Ce qui a réussi par le passé est censé se prolonger dans le présent, même si les circonstances ont considérablement changé. Son passé tire le

héros vers le bas : il porte un héritage qu'il est terrifié de perdre, et cela le rend timoré et précautionneux.

Le pouvoir se mesure par la capacité à combler un vide, à occuper un champ libéré du poids mort du passé. C'est seulement après avoir évacué l'ombre du père que se libère la place de créer et d'établir un nouvel ordre. Pour cela, on peut avoir recours à différentes stratégies, des variantes de la mise à mort du roi, qui déguisent la violence des pulsions en les canalisant sous des formes socialement acceptables.

La manière la plus simple d'échapper à l'ombre du passé est peut-être tout simplement de le minimiser, en jouant sur l'éternel conflit des générations qui dresse les jeunes contre leurs aînés. Pour cela, il faut se trouver quelque respectable ancêtre à clouer au pilori. Mao Zedong, face à une société obstinément récalcitrante au changement, joua sur le ressentiment étouffé que le peuple éprouvait contre l'omniprésence du vénérable Confucius dans la culture chinoise. John F. Kennedy, lui, connaissait les dangers que l'on court à se perdre dans le passé ; comme président, il affirma radicalement sa différence d'avec son prédécesseur, Dwight D. Eisenhower, mais se démarqua aussi de la décennie précédente, les années 1950, que celui-ci incarnait. Par exemple, Kennedy refusait de s'adonner à ce jeu ringard et ennuyeux qu'est le golf, loisir de retraité et d'aristocrate, et passion d'Eisenhower : il jouait au football américain sur les pelouses de la Maison Blanche. Chaque aspect de son administration incarnait la vigueur et la jeunesse, à l'opposé du personnage guindé d'Eisenhower. Kennedy avait découvert une vérité sans âge : il est très facile de monter les jeunes contre leurs aînés, car ils cherchent à faire leur place au soleil et souffrent de l'ombre de leurs pères.

Pour établir une distance entre soi et ses prédécesseurs, il est parfois utile de le proclamer publiquement sous la forme d'un message symbolique. C'est ce que fit Louis XIV, par exemple, en rejetant le palais traditionnel des rois de France et en construisant le sien à Versailles. Le roi Philippe II d'Espagne fit de même en établissant le centre de son pouvoir, le palais de l'Escurial, en rase campagne. Mais Louis XIV avait poussé le jeu plus loin : il n'était pas un roi à la manière de son père et de ses ancêtres, il ne portait ni couronne ni sceptre, ne s'asseyait pas sur un trône. Il imposait son autorité par des symboles et des rites nouveaux, qui lui étaient personnels et faisaient pâlir par comparaison ceux de ses ancêtres. Suivez son exemple : ne marchez pas dans les traces de votre prédécesseur, ou jamais vous ne le surpasserez. Affichez physiquement votre différence en créant un style et un symbolisme bien à vous.

C'est ce qu'avait compris l'empereur romain Auguste, successeur de Jules César. César avait été un grand général, un personnage de théâtre pour qui se passionnaient les Romains, un émissaire international envoûté par les charmes de Cléopâtre, bref, un personnage mythique. Alors Auguste, malgré son propre sens du théâtre, n'essaya pas de le surpasser mais s'en démarqua systématiquement : il fonda son pouvoir sur un retour à la simplicité romaine, à une austérité de fond comme de forme. En réaction contre le souvenir omniprésent de César, Auguste imposa sa dignité calme et virile.

l'ascension fulgurante de Paul Morphy, champion d'échecs du XIXe siècle, commença un an à peine après la mort subite de son père ; celle-ci fut pour lui un choc terrible et nous pouvons émettre l'hypothèse que son brillant effort de sublimation, comparable à celle de Shakespeare dans Hamlet *et de Freud dans* L'interprétation des rêves, *fut une réaction à cet événement majeur [...] Parlons maintenant de la gloire que ses succès valurent à Morphy ; ces succès posent la question de savoir si son effondrement ultérieur ne serait pas dû au fait qu'il appartiendrait à la catégorie définie par Freud sous le nom de* die am Erfolge scheitern *(les individus broyés par le succès) [...] Pour passer à un langage plus psychologique, Morphy ne fut-il pas effrayé par sa propre présomption quand il se retrouva sous les feux de la rampe ? Freud a souligné que les gens que brise le poids d'un trop grand succès ne sont capables de le vivre qu'en imagination et non dans la réalité. Il y a loin entre castrer son père en rêve et le faire en vrai. La réalité de la situation déchaîne des remords inconscients dans toute leur horreur, et le prix à payer peut aller jusqu'à l'effondrement mental.*

ERNEST JONES,
LE CAS PAUL MORPHY,
1951

Le problème avec un prédécesseur fort est qu'il vous bouche la vue avec tous ses monuments commémoratifs à sa gloire, sans vous laisser le loisir de vous faire un nom. Le mieux est de repérer les vides, les domaines laissés en friche dans lesquels vous pouvez être le premier à briller.

Avant de se lancer dans la carrière d'homme d'État, Périclès d'Athènes s'était demandé ce qui manquait dans la politique de sa cité. La plupart des grands hommes politiques de son temps s'étaient alliés à l'aristocratie ; lui-même, d'ailleurs, s'en sentait proche. Pourtant, il décida de défendre la cause démocratique. Ce choix n'avait rien à voir avec ses convictions personnelles mais c'est ce qui le lança dans une brillante carrière. Par nécessité, il se fit homme du peuple. Au lieu de se battre dans une arène surpeuplée de grands hommes d'hier et d'aujourd'hui, il se fit un nom là où aucune ombre ne pouvait l'éclipser.

Lorsque le peintre Diego de Vélasquez commença sa carrière, il savait pertinemment qu'il ne pouvait rivaliser avec le raffinement et la technique des grands peintres de la Renaissance qui l'avaient précédé. Il décida donc de travailler un style qui, pour les canons de l'époque, semblait grossier et vulgaire, mais de le faire d'une façon novatrice. Il y excella. Il y avait à la cour d'Espagne de grands personnages qui eux aussi cherchaient à se démarquer du passé ; la nouveauté de Vélasquez les enthousiasma. Beaucoup craignent de rompre brutalement avec la tradition mais admirent en secret ceux qui se montrent capables de faire progresser ainsi la culture. C'est pourquoi le fait d'occuper un vide donne beaucoup de pouvoir.

On retrouve au cours de l'histoire une idée aussi récurrente que stupide et qui est un puissant frein au pouvoir : que, si votre prédécesseur a réussi en passant par les étapes A, B et C, vous réussirez forcément comme lui en l'imitant. Cette approche bêtement répétitive séduit les moins créatifs, parce que c'est une solution de facilité qui satisfait leur timidité et leur paresse. Mais c'est oublier que les circonstances ne sont jamais exactement les mêmes.

Lorsque le général Douglas MacArthur prit le commandement des forces américaines aux Philippines pendant la Seconde Guerre mondiale, un aide de camp lui tendit un rapport relatant les exploits de ses prédécesseurs et comment ils avaient triomphé. MacArthur demanda combien d'exemplaires il existait de ce rapport : « Six, mon général, lui répondit-il. – Très bien. Procurez-vous-les tous les six, et brûlez-les, tous sans exception. Je ne vais pas me laisser enfermer dans des précédents. À chaque nouveau problème, j'apporterai ma propre solution, immédiatement. » Adoptez cette attitude intransigeante avec le passé : brûlez tous les manuels et apprenez à réagir aux circonstances au fur et à mesure.

Même si l'on est sûr d'avoir réussi à se démarquer de son prédécesseur ou de telle figure paternelle, en vieillissant il faut se garder ne pas devenir soi-même le père contre lequel on s'est rebellé. Jeune homme, Mao Zedong détestait son père et c'est en luttant contre lui qu'il trouva sa propre personnalité et établit de nouvelles valeurs. Mais, lorsqu'il prit de l'âge, les manières de son père ressurgirent. Le père de Mao dévalorisait les intellectuels pour affirmer la suprématie du travail manuel. Avec le

temps, Mao qui s'en gaussait dans sa jeunesse revint inconsciemment aux valeurs paternelles et appliqua ces idées dépassées, obligeant toute une génération d'intellectuels chinois à travailler de leurs mains. Ce fut une erreur colossale qui coûta beaucoup à son régime. N'oubliez pas : vous êtes votre propre père. Ne perdez pas les années consacrées à vous construire parce que vous avez baissé la garde et que les fantômes du passé (père, habitudes ou histoire) sont revenus vous hanter à votre insu.

Dernier point : l'histoire de Louis XV le montre, la plénitude et la prospérité nous amollissent : lorsque notre pouvoir n'est pas menacé, nous ne voyons pas la nécessité d'agir. C'est un danger majeur, surtout pour ceux qui réussissent et qui ont du pouvoir dès leur jeune âge. L'obscur dramaturge Tennessee Williams, par exemple, fut projeté du jour au lendemain sous les feux de la rampe par le succès de *La Ménagerie de verre*. « Le genre de vie que je menais avant ce grand succès, écrivit-il plus tard, était une véritable ascèse, une vie de lutte et de combat, mais ce genre de vie m'était bénéfique parce que c'est celui qui convient à l'être humain. Je ne m'étais pas rendu compte de toute l'énergie vitale qui était passée dans cette lutte avant que celle-ci ne s'achève. C'était la sécurité, enfin. Je me suis assis, je me suis vu : et ce fut parfaitement déprimant. » Williams fit une dépression nerveuse, mais elle était probablement salutaire : psychologiquement à bout, il put se remettre à écrire avec sa vitalité d'autrefois ; c'est ainsi qu'il écrivit *Un Tramway nommé Désir*. De même, Dostoïevski avait l'impression que l'aisance matérielle méritée à chaque succès rendait inutile l'acte de création. Il prenait alors toutes ses économies, allait au casino et ne rentrait chez lui qu'après avoir perdu jusqu'au dernier centime. De nouveau réduit à l'indigence, il pouvait se remettre à écrire.

Inutile, pour autant, d'en arriver à de tels extrêmes, mais maintenez-vous prêt à retourner n'importe quand à la case départ pour ne pas tomber dans la paresse et l'oisiveté, filles de la prospérité. Pablo Picasso n'a su gérer son succès qu'en changeant constamment de style de peinture, voire en rompant radicalement avec les techniques qui lui avaient valu ses succès précédents. Trop souvent, les premières victoires font de nous des caricatures de nous-même. Les gens de pouvoir savent identifier ces pièges. Comme Alexandre le Grand, ils luttent pour se renouveler constamment. Il ne faut pas laisser revenir le père ; à chaque pas, il faut le tuer derechef.

Image : Le père. Il jette sur ses enfants une ombre immense, les tient en esclavage bien après être parti, en les ligotant au passé, en étouffant leur jeune vitalité et en les forçant à suivre le même chemin rebattu que lui. Il a plus d'un tour dans son sac. À chaque carrefour, il faut tuer le père pour sortir de son ombre.

Autorité : Éviter de succéder à un grand homme. Si on s'y engage, que ce soit avec l'assurance de le surpasser. Pour égaler le mérite d'un prédécesseur, il faut en avoir une fois plus que lui : c'est une finesse dans le premier que celui qui lui succède le fasse regretter ; et c'en est une aussi dans le second que celui qui l'a précédé ne l'éclipse pas. Il est difficile de remplir un grand vide : un homme fort d'emploi parait encore plus parfait qu'il n'était ; on ne le remplacera pas à égalité de mérite, parce qu'il a l'avantage de la primauté sur ce point-là même. Il est donc nécessaire d'apporter en lui succédant, de plus grandes qualités ; pour qu'il tombe de la haute estime dont il était en possession. (Baltasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

A contrario

Vous pouvez vous servir de l'ombre d'un prédécesseur célèbre à votre avantage si c'est une astuce délibérée, une tactique choisie que vous abandonnez une fois qu'elle vous a mené là où vous le désiriez. Napoléon III reprit le nom et la légende de son illustre grand-oncle, Napoléon Bonaparte, pour devenir président puis empereur. Pourtant, une fois sur le trône, il ne se cramponna pas au passé. Il montra vite à quel point son règne serait différent et prit garde à ce que nul ne s'attende à le voir atteindre les mêmes sommets que Bonaparte.

Il existe bien des éléments du passé qui valent la peine qu'on se les approprie, des qualités dont il serait stupide de faire litière sous prétexte de se distinguer. Alexandre le Grand lui-même reconnaissait qu'il était influencé par les talents de son père dans l'organisation d'une armée. Il serait puéril et vain de mettre un point d'honneur à faire les choses différemment de son aîné, à moins d'avoir une logique propre.

Joseph II, fils de l'impératrice autrichienne Marie-Thérèse, se piquait de différences radicales avec sa mère : il s'habillait comme un simple citoyen, vivait dans un hôtel particulier et non dans un palais, bref, se faisait passer pour « l'empereur du peuple ». En effet, Marie-Thérèse avait été majestueuse, splendidement aristocratique. Le problème était que, malgré tout, elle était très aimée ; c'était une impératrice sage, à qui des années d'épreuves avaient appris à gouverner. Si vous avez l'intelligence et un

instinct qui vous guident dans la bonne direction, vous pouvez sans danger jouer les rebelles. Mais si vous êtes médiocre, comme l'était Joseph II par rapport à sa mère, vous vous en sortirez mieux en puisant dans le savoir et l'expérience de votre prédécesseur, fondés sur des faits bien réels.

Enfin, il est sage de surveiller du coin de l'œil les jeunes, vos futurs rivaux pour le pouvoir. Comme vous avez essayé de vous débarrasser de votre père, ils essaieront bientôt de se débarrasser de vous, en dénigrant vos réussites. Vous avez réussi en rejetant le passé ; surveillez ceux qui émergent et ne leur donnez jamais l'occasion de vous jouer le même tour.

Le grand peintre, sculpteur et architecte baroque Gian Lorenzo Bernini, dit le Bernin, détectait infailliblement parmi les jeunes artistes ses rivaux potentiels et parvenait à les garder dans son ombre. Un jour, un jeune tailleur de pierre du nom de Francesco Borromini montra à Bernini ses croquis d'architecture. Remarquant immédiatement son talent, Bernini l'embaucha comme assistant sans d'autre forme de procès ; le jeune homme était ravi, mais ce n'était qu'une tactique pour le garder sous sa coupe afin de lui donner un complexe d'infériorité ; de fait, malgré le talent de Borromini, la postérité n'a retenu que le nom du Bernin. Celui-ci se servit de cette stratégie toute sa vie : ainsi, craignant que le grand sculpteur Alessandro Algardi ne ternisse sa gloire, il fit en sorte qu'Algardi ne puisse trouver du travail que chez lui. Il en fut de même de tous ses autres aides, dont il ruina la carrière chaque fois qu'ils osèrent se rebeller et tentèrent de s'établir à leur propre compte.

LOI

42

ÉLIMINEZ L'AGITATEUR

PRINCIPE

Souvent, un problème de groupe est lié à un seul fauteur de troubles, un arrogant sous-fifre promu empêcheur de tourner en rond. Si vous lui laissez les moyens de nuire, les autres succomberont à son influence. N'attendez pas que les problèmes créés par un élément récalcitrant se multiplient et n'essayez pas de négocier avec lui : il est incorrigible. Neutralisez son influence en l'isolant ou en l'excluant. Décapitez la bande et vous en reprendrez le contrôle.

Respect de la loi, exemple I

À la fin du VIe siècle avant notre ère, Athènes renversa les tyrans qui dominaient sa vie politique depuis des décennies. Ils laissèrent place à une démocratie qui allait durer plus d'un siècle, source du pouvoir de la cité et son plus beau succès. Cependant, sous le régime démocratique, les Athéniens virent surgir un problème nouveau : certains individus se souciaient peu de la cohésion de cette petite cité pourtant entourée d'ennemis, ne travaillaient pas à sa plus grande gloire et ne pensaient qu'à eux-mêmes, à leurs propres ambitions et à leurs intrigues mesquines. Les Athéniens comprirent que si on les laissait faire, ces individualistes allaient semer la discorde, diviser la ville en factions et créer des ressentiments, bref, mener la démocratie à la ruine.

Les châtiments violents ne pouvaient convenir à l'ordre nouveau, joyau de la civilisation, créé par Athènes. Les citoyens trouvèrent donc un moyen plus satisfaisant et moins brutal de châtier les trublions : chaque année, ils se rassemblaient sur l'*agora*, la place publique, et chacun écrivait sur un *ostrakon* (morceau de terre cuite) le nom de l'individu qu'il voulait voir frappé d'ostracisme, c'est-à-dire banni de la cité pour dix ans. Si le même nom apparaissait sur six mille bulletins, la personne en question était immédiatement condamnée à l'exil. Si aucun nom n'était cité six mille fois, la personne qui réunissait le plus d'*ostraka* était condamnée à dix ans de bannissement. Cette expulsion rituelle devint une sorte de festival : quel bonheur de se débarrasser de ces inquiétants électrons libres qui voulaient à tout prix s'élever au-dessus d'un groupe qu'ils auraient dû servir !

En 490 av. J.-C., Aristide, l'un des plus grands généraux de l'histoire athénienne, avait contribué à la défaite des Perses lors de la bataille de Marathon. Son sens aigu de la justice hors du champ de bataille l'avait fait surnommer « le Juste ». Mais, avec le temps, les Athéniens le prirent en grippe. Il se vantait insupportablement de sa vertu et cela, croyait-on, déguisait un sentiment de supériorité et de mépris pour les gens du commun. Son omniprésence dans la vie politique d'Athènes devint odieuse ; les citoyens ne supportaient plus qu'on l'appelle « le Juste ». Ils craignaient qu'Aristide ne soit exactement le genre d'homme hautain, au jugement facile, qui finirait par les diviser férocement. En 482 av. J.-C., malgré l'atout que représentait Aristide dans la guerre contre les Perses, ils réunirent l'*ekklesia* et réussirent à le bannir.

Après l'ostracisme d'Aristide, le grand général Thémistocle devint le plus important homme politique de la cité. Mais ses nombreuses victoires et les honneurs qu'il avait reçus lui montèrent à la tête et lui aussi devint arrogant et dominateur, rappelant constamment aux Athéniens les batailles qu'il avait gagnées, les temples qu'il avait construits et les dangers qu'il avait écartés. Il avait l'air de dire que, sans lui, la cité courrait à sa perte. Alors, en 472 av. J.-C., six mille *ostraka* portèrent le nom de Thémistocle et la cité fut débarrassée de sa présence.

La plus grande figure politique de l'Athènes du Ve siècle av. J.-C. fut sans aucun doute Périclès. Même s'il fut menacé d'ostracisme à plusieurs reprises, il y échappa en restant très lié au peuple. Peut-être avait-il appris

La conquête du Pérou

La mêlée se fit féroce autour de la litière d'Atahualpa, roi des Incas. Celle-ci fut de plus en plus chahutée et finalement, plusieurs des nobles qui la portaient ayant été massacrés, elle bascula. Le prince serait tombé violemment au sol si sa chute n'avait été amortie par Pizarro et plusieurs autres cavaliers, qui le reçurent dans leurs bras. La borla *impériale fut tout de suite arrachée de sa tête par un soldat, et le malheureux monarque, solidement ceinturé, fut entraîné dans un bâtiment voisin où il fut mis sous bonne garde. Toute tentative de résistance avait cessé. Le sort de l'Inca fut vite su dans toute la ville et dans tout le pays. L'enchantement qui tenait ensemble le Pérou disparut. Chacun ne chercha plus qu'à sauver sa peau. Même la soldatesque indigène, qui bivouaquait dans les champs voisins, s'affola et, devant la fatale nouvelle, se débanda en tous sens devant ses poursuivants, lesquels, dans le feu du triomphe, ne montrèrent nulle pitié. Enfin, la nuit, plus miséricordieuse que l'homme, jeta son doux manteau sur les fugitifs et les troupes dispersées de Pizarro se rallièrent au son de la trompette, sur la place ensanglantée de Cajamarca […] Atahualpa était plus révéré qu'un homme. Il n'était pas seulement le chef de l'État mais le point vers lequel toutes les institutions*

convergeaient, la clef de la voûte politique qui s'effondrerait sous son propre poids si on venait à le retirer. Et c'est ce qui arriva après l'exécution d'Atahualpa. Sa mort ne laissa pas seulement le trône vacant sans successeur envisagé ; la façon dont elle se déroula fit savoir au peuple péruvien qu'une main plus ferme que celle de l'Inca tenait désormais le sceptre et que la dynastie des Fils du Soleil s'était éteinte à jamais.

William H. Prescott, la conquête du pérou, 1947

cette leçon enfant, avec son tuteur favori, l'illustre Damon, qui avait gagné l'admiration de tous les Athéniens par son intelligence et ses talents musicaux et rhétoriques. C'est Damon qui enseigna à Périclès l'art de gouverner. Cependant, lui aussi fut ostracisé, car ses airs supérieurs et ses manières insultantes envers les gens du peuple avaient éveillé beaucoup de ressentiments.

Autour de la fin de ce siècle vivait un certain Hyperbolos. La plupart des auteurs de l'époque le décrivent comme le citoyen le plus indigne de la cité : il n'avait que faire de ce que l'on pensait de lui et disait pis que pendre de ceux qu'il n'aimait pas. Il en amusait certains, mais en irritait beaucoup. En 417 av. J.-C., Hyperbolos vit l'occasion de semer la zizanie entre les deux chefs politiques de l'époque, Alcibiade et Nicias. Il espérait que l'un des deux serait ostracisé et qu'il pourrait prendre sa place. Sa campagne sembla porter ses fruits : les Athéniens n'aimaient ni le mode de vie flamboyant et insouciant d'Alcibiade ni l'attitude hautaine et la richesse de Nicias. L'un ou l'autre serait certainement exclu. Mais Alcibiade et Nicias, même s'ils étaient notoirement ennemis, unirent leurs forces pour faire ostraciser Hyperbolos. Le trouble qu'il semait, disaient-ils, ne pouvait être apaisé qu'en le bannissant.

Les ostracisés précédents étaient pour beaucoup des hommes puissants, extraordinaires. Mais Hyperbolos n'était qu'un bouffon ; les Athéniens eurent le sentiment que, en le bannissant, on avilissait la tradition de l'ostracisme. Ils mirent donc un terme à une coutume qui avait pourtant été l'une des clefs de la paix et de la grandeur d'Athènes pendant près d'un siècle.

Interprétation

Les Athéniens de l'Antiquité avaient un sens politique ignoré aujourd'hui ; le cours du temps l'a émoussé. Citoyens au plein sens du terme, les Athéniens avaient compris le danger des comportements asociaux. Ils savaient que ce type de comportement se déguise souvent pour prendre d'autres formes : une ambition démesurée aux dépens du bien commun, un complexe de supériorité, des intrigues secrètes et une manie de semer la zizanie. Certains de ces comportements détruisaient la cohésion de la cité en créant divisions et dissensions ; d'autres détruisaient l'idéal démocratique en rendant le peuple jaloux de l'élite. Les Athéniens n'essayaient pas de rééduquer ces trublions, ni de les faire rentrer dans le rang d'une manière ou d'une autre, encore moins de leur imposer une sanction violente qui n'aurait fait qu'engendrer d'autres problèmes. La solution était rapide et efficace : s'en débarrasser.

On peut identifier dans n'importe quel groupe la source unique de toutes les tensions : un mécontent, aigri chronique, qui communique au groupe son propre mal-être. L'insatisfaction se répand avant que l'on n'en connaisse la cause réelle. Prenez les devants, n'attendez pas qu'il devienne impossible de distinguer les problèmes les uns des autres et de comprendre où le mal a commencé. Tout d'abord, identifiez le fauteur de troubles : il est omniprésent et systématiquement négatif. Une fois que vous l'avez

trouvé, inutile d'essayer de le changer ou de le calmer : cela ne ferait qu'empirer les choses. Ne l'attaquez pas, ni directement ni par la bande : il est fondamentalement venimeux et vous détruirait par un travail de sape. Faites comme les Athéniens : bannissez-le avant qu'il ne soit trop tard. Séparez-le du groupe avant qu'il ne devienne l'œil du cyclone. Ne lui laissez pas le temps d'attiser les tensions et de semer le mécontentement, ne lui laissez ni la place ni le temps d'agir. Sacrifiez-en un seul pour la paix de tous.

Lorsque l'arbre tombe, les singes s'égaillent.

PROVERBE CHINOIS

RESPECT DE LA LOI, EXEMPLE II

En 1296, les cardinaux de l'Église catholique se réunirent en conclave à Rome pour élire un nouveau pape. Le cardinal Gaetani fut élu, car c'était un homme d'une habileté politique incomparable. Il était capable de faire du Vatican une grande puissance. Ayant choisi le nom de Boniface VIII, il prouva rapidement qu'il méritait l'estime que les cardinaux lui portaient : il planifiait avec soin ses actions et ne reculait devant aucun obstacle. Une fois au pouvoir, Boniface VIII écrasa rapidement ses rivaux et unifia les États pontificaux. Les puissances européennes se mirent à le craindre et envoyèrent des délégations afin de négocier avec lui. Le duc d'Autriche Albert Ier de Habsbourg lui céda même un territoire. Tout se passait comme le pape l'avait prévu.

Cependant, il lui manquait une région clef, la plus riche d'Italie : la Toscane. Si Boniface VIII arrivait à conquérir Florence, capitale de la Toscane, la région serait à lui. Mais Florence était une fière République, difficile à abattre. Le jeu était serré.

Florence était alors divisée en deux factions guelfes rivales, les Noirs et les Blancs. Les guelfes blancs regroupaient les nouveaux riches, des marchands qui avaient réussi, les guelfes noirs les vieilles familles fortunées. Grâce à leur popularité, les Blancs avaient pris le contrôle de la cité, au grand mécontentement des Noirs. L'animosité entre les deux factions allait croissant.

Boniface VIII vit dans cette situation une occasion en or : il comploterait pour aider les Noirs à prendre le pouvoir, et Florence serait à lui. Étudiant la situation, il repéra Dante Alighieri, immense écrivain, poète et ardent défenseur des Blancs. Dante avait toujours été attiré par la politique. Il avait une foi passionnée en la république et tançait souvent ses concitoyens pour leur manque de courage. C'était aussi l'orateur le plus éloquent de la cité. En 1300, l'année où Boniface VIII commença à convoiter la Toscane, les concitoyens de Dante l'avaient élu à la fonction la plus haute, faisant de lui l'un des six prieurs de la cité. Pendant les six mois de son mandat, il ne cessa de lutter contre les Noirs et contre les tentatives du pape pour semer le désordre.

En 1301, Boniface VIII mit en place un nouveau plan : il appela à la rescousse Charles de Valois, puissant frère du roi de France, pour l'aider à

DES LOUPS ET DES BREBIS

Les loups firent proposer une trève aux brebis, qui l'acceptèrent ; et pour la commune sûreté, l'on convint de s'envoyer des otages de part et d'autre. Les chiens passèrent du côté des loups, et les louveteaux du côté des brebis. Elles se crurent alors fort en assurance, mais fort mal à propos ; car quelques jours après, aux cris que faisoient les louveteaux, qui se voyoient séparés de leurs mères, les loups étranglèrent les chiens pendant qu'ils dormoient ; ensuite ils accoururent, et se jetèrent sur les brebis, sous prétexte qu'elles avoient rompu la trève et maltraité les otages. Comme celles-ci n'étoient plus gardées par leurs chiens, elles se trouvèrent à la merci de leurs ennemis, qui n'eurent pas de peine à les mettre toutes en pièces. Prétextes aux méchans ne manqueront jamais. Les articles signés, tel égorge son hôte, Qui, le poignard en main, lui dit : C'est votre faute. Vous pensiez, je le sais, à violer la paix.

ÉSOPE,
VIe SIÈCLE AV. J.-C.,
FABLES, traduit par
Planudes le Grand

mettre de l'ordre en Toscane. Charles se mit en marche vers l'Italie du Nord et Florence trembla. Dante apparut rapidement comme l'homme capable de fédérer le peuple ; il le haranguait avec véhémence, s'opposant aux tentatives d'apaisement de certains, s'efforçant désespérément d'armer les citoyens et organiser la résistance contre le pape et son laquais le prince étranger. De gré ou de force, Boniface VIII devait neutraliser Dante. Ainsi, tout en menaçant Florence par l'intermédiaire de Charles de Valois, il proposa la négociation, espérant que Dante mordrait à l'appât. Effectivement, les Florentins décidèrent d'envoyer une délégation à Rome pour négocier la paix. Comme on pouvait le prévoir, Dante fut désigné pour diriger la mission.

On prévint le poète que le pape lui tendait ainsi un piège pour l'éloigner. Mais Dante n'en partit pas moins pour Rome. Quand il y arriva, l'armée française campait aux portes de Florence. Dante avait foi en son éloquence : ses raisonnements, croyait-il, convaincraient le pape et sauveraient la cité. Mais lorsque le pape rencontra la délégation florentine, Dante à sa tête, il les mit immédiatement au pas, comme c'était son habitude : « À genoux devant moi ! ordonna-t-il d'emblée. Soumettez-vous à moi ! En toute sincérité, je n'ai d'autre souci que la paix. » Subjugués, les Florentins l'écoutèrent sans mot dire. Le pape leur promit de veiller sur leurs intérêts, puis leur conseilla de retourner chez eux, non sans laisser à Rome l'un de leurs membres pour poursuivre les négociations : Dante. Boniface VIII s'adressait à eux avec la plus extrême politesse, mais tout le monde savait que c'était un ordre.

Dante resta donc à Rome. Et tandis qu'il poursuivait le dialogue avec le pape, Florence tomba. Il n'y avait plus personne pour rassembler les Blancs et, comme Charles de Valois avait l'argent du Vatican pour acheter les uns et les autres et semer la discorde, les Blancs se battirent entre eux, certains défendant les négociations, d'autres la soumission. Face à un ennemi divisé et fragile, les Noirs les mirent à terre en quelques semaines, puis se vengèrent violemment. Une fois les Noirs solidement au pouvoir, le pape chassa Dante de Rome.

Les Noirs ordonnèrent à Dante de revenir pour être jugé. Le poète refusa, et ils le condamnèrent à être brûlé vif s'il remettait le pied à Florence. Dante entama donc un long exil, errant à travers l'Italie, chassé de la cité qu'il aimait ; jamais il ne devait retourner à Florence, même pour y être enterré.

Interprétation

Boniface VIII savait que, s'il trouvait le moyen d'éloigner Dante, Florence s'effondrerait. Il lui joua le plus ancien des tours : sa main gauche brandit la menace, la droite le rameau d'olivier. Dante n'y résista pas. Une fois le poète à Rome, le pape le retint aussi longtemps qu'il le fallut. Car Boniface VIII avait compris un principe majeur des jeux de pouvoir : une seule personne décidée, un seul esprit libre peut faire d'un troupeau d'agneaux bêlants une bande de lions. Il isola donc le fauteur de troubles. Sans ce pilier de la cité pour les rassembler, les moutons s'égaillèrent vite.

LA VIE DE THÉMISTOCLE

Dorénavant, même ses concitoyens, mus par l'envie, accueillaient avec plaisir ces calomnies, tandis que Thémistocle devenait forcément ennuyeux, à rappeler trop souvent ses hauts faits devant le peuple. Et de dire à ceux qui s'en irritaient : « Eh ! quoi, cela vous gêne de vous trouver fréquemment obligés par les mêmes personnes ? » Il déplut aussi au peuple en fondant le sanctuaire d'Artémis qu'il surnomma Aristoboulè pour suggérer qu'il avait lui-même donné d'excellents conseils à sa cité et aux Grecs ; il établit ce sanctuaire près de sa maison, à Mélitè, là où les exécuteurs jettent aujourd'hui les corps des condamnés à mort et transportent les hardes et les cordes des pendus et des suicidés.
Il y avait – et encore à notre époque –, dans le temple d'Aristoboulè une petite statue de Thémistocle : il a vraiment l'air de quelqu'un d'héroïque, non seulement d'âme, mais aussi d'apparence. Cherchant à rabaisser sa valeur et sa supériorité, les Athéniens le frappèrent d'ostracisme : c'était leur habitude avec tous les hommes dont la puissance leur pesait et qui dépassaient, à leur avis, la mesure d'une égalité démocratique.
Car l'ostracisme n'était donc pas un châtiment : ce n'était au fond qu'un encouragement et un apaisement accordé

C'est la morale de cette anecdote : il est inutile de perdre du temps à combattre une hydre. Trouvez sa seule tête pensante, le meneur décidé, intelligent et surtout charismatique. Quoi qu'il en coûte, il faut l'éloigner, car, à distance, il perd tout pouvoir. Son éloignement pourra être physique (ostracisme, bannissement de la cour), politique (réduction de sa base de partisans) ou psychologique (exclusion du groupe à l'aide d'insinuations calomnieuses). Un cancer commence par une seule cellule : opérez avant que le mal ne devienne incurable.

à l'envie – cette envie qui trouve plaisir à abaisser les hommes par trop éminents et qui exhale sa malveillance en leur infligeant cette marque d'indignité.

Plutarque, 46-120, *La vie de Thémistocle*, traduit par Marie-Paule Loicq-Berger

Les clefs du pouvoir

Dans les siècles passés, un pays entier n'était dirigé que par un roi et sa poignée de ministres. Seule l'élite avait accès à un certain pouvoir. Au cours des siècles, le pouvoir s'est de plus en plus divisé et démocratisé. Ce fait a créé un malentendu très répandu : les groupes n'auraient plus de pouvoir centralisé, celui-ci serait maintenant partagé entre plusieurs personnes. Or, dans les faits, le pouvoir a certes évolué par le nombre de ceux qui l'exercent, mais il n'a pas changé de nature. Il y a certainement moins de tyrans tout-puissants qui ont droit de vie ou de mort sur des millions de personnes, mais il reste des milliers de petits tyrans régnant sur de plus petits domaines, et ceux-là imposent leur volonté par des jeux subtils de pouvoir, leur charisme, etc. Dans tout groupe, le pouvoir se concentre entre les mains d'une ou deux personnes, car c'est une caractéristique éternelle de la nature humaine : les gens s'agrègent autour d'une personnalité forte comme les planètes sont en orbite autour du soleil.

Entretenir l'illusion que la centralisation du pouvoir n'a plus cours amène à commettre d'innombrables erreurs et à gaspiller en vain son énergie et son temps. Les gens de pouvoir ne perdent jamais de temps. Vu de l'extérieur, ils ont l'air de jouer le jeu – croire que le pouvoir est partout partagé –, mais on finit par constater qu'ils gardent un œil sur les quelques personnes qui ont les cartes en main. C'est sur ces personnes-là qu'ils agissent. En cas de troubles, ils en cherchent la cause sous-jacente, la forte tête qui a créé le problème et dont il faudra se débarrasser pour ramener l'ordre.

Dans sa pratique de la psychiatrie, le docteur Milton H. Erickson avait constaté que lorsqu'une dynamique familiale était perturbée c'était toujours le fait d'une seule personne, d'un fauteur de troubles. Lors des séances de groupe, il isolait symboliquement ce membre de la famille en le faisant asseoir à l'écart des autres, ne serait-ce que de quelques pas. Progressivement, ceux-ci comprenaient que ce « paria » était la source de leurs difficultés.

Une fois que vous avez identifié le fauteur de troubles, désignez-le aux autres, vous aurez accompli quasiment tout le travail. Comprendre qui contrôle la dynamique du groupe est crucial. Souvenez-vous : les trublions agissent toujours camouflés au sein du groupe, ils dissimulent leurs actes en les mêlant intimement à celles des autres. Démasquez-les et ils perdront immédiatement le pouvoir qu'ils ont sur eux.

Un des éléments clefs de tout jeu de stratégie est d'isoler les pions ennemis. Aux échecs, on tente d'acculer le roi dans un angle. Au jeu de go, on s'efforce d'encercler les forces adverses par poches, afin de les immobiliser. Mieux vaut souvent isoler ses ennemis plutôt que de les détruire : on paraît moins brutal. Et le résultat est le même car, au jeu du pouvoir, l'isolement, c'est la mort.

La tactique la plus efficace est de séparer votre victime de sa base. Lorsque Mao Zedong cherchait à éliminer un adversaire de l'élite dirigeante, il évitait la confrontation directe avec lui. Silencieusement, avec subtilité, il l'isolait progressivement, divisant ses alliés, réduisant le nombre de ses partisans. Très vite, l'homme s'évanouissait dans la nature.

Le charisme et l'apparence sont essentiels dans le jeu du pouvoir. Pour séduire, notamment au cours des premières étapes, il faut être constamment présent, ou du moins donner cette impression. « Loin des yeux, loin du cœur » : si vous êtes trop souvent hors de vue, le charme cesse d'agir.

Le Premier ministre de la reine Élisabeth Ire d'Angleterre, Robert Cecil, avait deux principaux rivaux : le favori de la reine, le comte d'Essex, et son précédent favori, sir Walter Raleigh. Il s'arrangea pour les envoyer tous les deux en mission contre l'Espagne : une fois qu'ils furent absents de la cour, il entreprit de circonvenir la reine pour assurer sa position de premier conseiller en amoindrissant l'affection de la souveraine pour Raleigh et pour le comte. Il y a une double leçon à tirer de cet exemple : *primo*, votre absence de la cour vous met en danger, ne quittez jamais la scène en période d'agitation, car votre absence peut à la fois symboliser et entraîner une perte de pouvoir ; *secundo*, à l'inverse, il sera extrêmement efficace de parvenir à éloigner vos ennemis dans les moments critiques.

La technique de l'isolation a d'autres utilités stratégiques. Dans une démarche de séduction, il est souvent avisé de couper la personne de son contexte social habituel : cela la rendra vulnérable et votre présence n'en aura que plus de valeur à ses yeux. Les escrocs cherchent également à isoler socialement leurs cibles, les projetant dans de nouveaux environnements où ils ne sont pas à leur aise et se laissent plumer plus facilement.

Vous croiserez souvent des personnes de pouvoir qui se sont coupé de leur groupe. Peut-être leur réussite leur est-elle montée à la tête et se sentent-elles supérieures ; ou peut-être ont-elles perdu la capacité de communiquer avec les gens du commun. Quoi qu'il en soit, souvenez-vous : cela les rend vulnérables. Aussi puissants qu'ils soient, les individus de ce genre sont facilement manipulables.

Le moine Raspoutine avait gagné de l'influence sur le tsar Nicolas II et la tsarine Alexandra de Russie grâce au gouffre considérable qui les séparait du peuple – Alexandra surtout, qui était étrangère. Raspoutine se servit de ses origines paysannes pour entrer en faveur auprès d'elle, car elle cherchait désespérément le contact avec ses sujets. Une fois introduit dans le cercle restreint de la cour, Raspoutine se rendit indispensable et acquit énormément de pouvoir. Allant droit au but, il avait visé la seule personne de Russie qui tenait les rênes, car la tsarine menait son mari par le bout du nez ; et il n'eut même pas besoin de l'isoler, le travail était déjà fait.

La stratégie de Raspoutine peut vous être très profitable : prenez pour cibles des personnes qui détiennent des positions importantes mais qui sont seules – une véritable aubaine : faciles à séduire et capables de vous propulser vers les plus hautes sphères du pouvoir.

En fait, il faut viser le berger, parce que c'est à travers lui que vous parviendrez à capturer tout le troupeau, au-delà de même vos espérances. Lorsque Hernando Cortés et Francisco Pizarro unirent leurs faibles forces contre les empires inca et aztèque, ils ne commirent pas l'erreur de se battre sur plusieurs fronts ni de se laisser intimider par le nombre de leurs ennemis. Ils se contentèrent d'en capturer les rois, Moctezuma et Atahualpa : deux immenses empires leur tombèrent entre les mains. Sans son chef, le groupe perd son centre de gravité et s'effondre. Visez les chefs, abattez-les, et vous n'aurez plus que l'embarras du choix dans la confusion qui suivra.

Image : Le troupeau de moutons gras. Ne perdez pas un temps précieux à tenter de chaparder un mouton ou deux ; ne risquez pas votre peau sous les crocs des chiens. Visez le berger. Éloignez-le et les chiens suivront. Abattez-le et le troupeau se dispersera : vous n'aurez plus qu'à cueillir les moutons un à un.

Autorité : Si vous bandez un arc, prenez le plus solide. Si vous lancez une flèche, lancez la plus longue. Pour abattre un cavalier, abattez d'abord son cheval. S'il faut des captifs, saisissez d'abord leur chef. Comme un pays a ses frontières, le meurtre a ses limites. Si une attaque ennemie peut être arrêtée, pourquoi faire plus de morts et de blessés que nécessaire ? (Du Fu, poète chinois de la dynastie Tang, VIIIe siècle)

A contrario

« Quand il s'agit d'offenser un homme, il faut le faire de telle manière qu'on ne puisse redouter sa vengeance », écrit Machiavel. Si vous essayez d'isoler votre ennemi, assurez-vous qu'il n'aura pas les moyens de vous rendre la monnaie de votre pièce. En d'autres termes, si vous appliquez cette loi, veillez à être en position de supériorité pour n'avoir rien à craindre de sa rancœur.

Andrew Johnson, successeur d'Abraham Lincoln à la présidence des États-Unis, percevait Ulysse S. Grant comme un élément gênant de son gouvernement. Il l'isola pour préparer sa destitution. Cela ne fit que mettre en rage le grand général, qui répliqua en formant un groupe de soutien au parti républicain afin de briguer la présidence suivante. Il aurait été beaucoup plus sage de garder un homme comme Grant dans le rang, là où il était moins dangereux, plutôt que de risquer sa vengeance. De même, vous constaterez souvent qu'il est préférable de ne pas vous mettre trop de personnes à dos ; tenez-les à l'œil plutôt que de vous en faire des ennemis jurés. En les gardant à vos côtés, vous pourrez discrètement saboter leurs groupes de soutien. Lorsque vous déciderez de frapper, leur chute sera brutale et rapide, ils ne comprendront même pas ce qui leur arrive.

LOI

43

PARLEZ AUX CŒURS ET AUX ESPRITS

PRINCIPE

La coercition pure peut se retourner contre vous. Séduisez plutôt, donnez envie d'aller dans votre sens. Celui que vous avez séduit deviendra votre marionnette. Et pour séduire, il faut agir sur la psychologie de chacun, exploiter ses faiblesses. Assouplissez le rebelle en misant sur ses affects, en jouant sur ce qu'il craint et ce à quoi il tient. Si vous négligez le cœur et l'esprit des autres, vous vous ferez haïr.

Violation de la loi

Vers la fin du règne de Louis XV, la France entière avait un besoin désespéré de changement. Lorsque le petit-fils du roi et son successeur désigné, le futur Louis XVI, épousa la fille, âgée de quinze ans, de l'impératrice d'Autriche, les Français reprirent espoir. La jeune mariée, Marie-Antoinette, était belle et pleine de vie. Elle changea immédiatement l'ambiance de la cour, qui s'était alignée sur les débauches de Louis XV. Les gens du peuple eux-mêmes, qui ne l'avaient pas encore vue, en parlaient avec enthousiasme. Les Français étaient dégoûtés par la série de maîtresses qui avaient dominé Louis XV ; ils avaient hâte de servir leur nouvelle reine. En 1773, lors de la première apparition publique de Marie-Antoinette à Paris, des foules en délire accoururent pour l'acclamer. « Quelle chance, écrivit-elle à sa mère, d'avoir pu gagner une affection aussi unanime par si peu de travail. »

En 1774, Louis XV mourut et Louis XVI monta sur le trône. À peine couronnée, Marie-Antoinette s'abandonna à ses passe-temps favoris : porter les tenues et les bijoux les plus coûteux du royaume, arborer les coiffures les plus sophistiquées – hautes parfois d'un mètre ! –, donner d'innombrables fêtes et bals masqués. Tous ses caprices étaient payés à crédit ; jamais elle ne se préoccupait du prix ni de qui payait la facture.

Le plus grand plaisir de Marie-Antoinette fut la conception et la création d'une « bergerie » au Petit Trianon, château qui possédait ses propres bois sur les terres de Versailles. Les jardins du Petit Trianon étaient censés être aussi « naturels » que possible : on allait jusqu'à appliquer de la mousse à la main sur les troncs d'arbres et les rochers. Pour augmenter l'effet « pastoral », la reine embaucha de jolies campagnardes pour s'occuper des plus belles vaches laitières du royaume ; lavandières et fromagers étaient vêtus de tenues paysannes qu'elle avait elle-même dessinées ; les bergers et bergères qui gardaient les troupeaux portaient des rubans de soie au cou. On trayait le lait dans des vases de porcelaine des manufactures royales. Pour passer le temps, Marie-Antoinette allait cueillir des fleurs dans les bois autour du Petit Trianon ou regardait ses « bons paysans » accomplir leurs tâches. Ce lieu devint un monde à part, dont l'accès fut réservé aux favoris de la reine.

Avec chaque nouveau caprice, le coût d'entretien du Petit Trianon augmentait. Parallèlement, le peuple de France était dans une misère croissante et le mécontentement grondait. Même les courtisans de la reine lui en voulaient : elle les traitait comme des enfants. Seuls ses favoris comptaient à ses yeux, et ils se faisaient rares. Mais Marie-Antoinette ne se sentait guère concernée par tout cela. Pas une seule fois au cours de son règne elle ne lut le rapport d'un ministre, pas une seule fois elle n'alla en province à la rencontre de son peuple, ne se mêla à la foule parisienne, ne reçut une délégation de Parisiens. Elle ne fit rien parce que, pour elle, l'affection de son peuple lui était due en tant que reine et qu'elle n'avait pas à lui témoigner d'affection en retour.

En 1784, Marie-Antoinette fut mêlée à un scandale, « l'affaire du Collier de la reine » : une rivière de diamants, la plus chère d'Europe, achetée en son nom par des escrocs. Le procès dévoila son train de vie ; le peuple apprit ce qu'elle dépensait en bijoux, robes et bals masqués. Surnommée

LA RUSE DE CYRUS

Cyrus, ayant lu cette lettre, ne songea plus qu'à chercher les moyens les plus sages pour engager les Perses à se révolter. Après y avoir bien réfléchi, voici ce qu'il imagina de plus expédient, et il s'y tint. Il écrivit une lettre conforme à ses vues, l'ouvrit dans l'assemblée des Perses, et leur en fit lecture. Elle portait qu'Astyages le déclarait leur gouverneur. « Maintenant donc, leur dit-il, je vous commande de vous rendre tous ici chacun avec une faux. » Tels furent les ordres de Cyrus […] Lorsqu'ils se furent tous présentés armés de faux, Cyrus, leur montrant un certain canton de la Perse, d'environ dix-huit à vingt stades, entièrement couvert de ronces et d'épines, leur commanda de l'essarter tout entier en un jour. Ce travail achevé, il leur ordonna de se baigner le lendemain, et de se rendre ensuite auprès de lui. Cependant, ayant fait mener au même endroit tous les troupeaux de son père, tant de chèvres que de moutons et de boeufs, il les fit tuer et apprêter. Outre cela, il fit apporter du vin et les mets les plus exquis, pour régaler l'armée. Le lendemain, les Perses étant arrivés, il les fit asseoir sur l'herbe, et leur donna un grand festin. Le repas fini, Cyrus leur demanda laquelle de ces deux conditions leur paraissait préférable, la présente, ou celle de la veille. Ils s'écrièrent qu'il y avait une grande différence entre

« Madame Véto » ou « l'Autrichienne », elle devint le bouc émissaire du mécontentement populaire. Lorsqu'elle paraissait dans sa loge à l'opéra, elle se faisait huer ; même la cour se retourna contre elle. Pendant qu'elle dépensait sans compter, le pays allait à la ruine.

Cinq ans plus tard, en 1789, c'était la Révolution. La reine ne s'inquiéta guère : « Ils n'ont plus de pain ? Qu'ils mangent de la brioche ! » Cette même année, le peuple de Paris marcha sur Versailles et ramena de force la famille royale à la capitale. C'était le triomphe des révolutionnaires, mais aurait pu être pour la reine l'opportunité d'apaiser les blessures qu'elle avait infligées à ses sujets et de renouer avec le peuple. Mais elle n'avait toujours rien compris : pas une fois elle ne quitta les Tuileries. Ses sujets pouvaient aller au diable, elle n'en avait que faire.

En 1792, le couple royal fut jeté en prison, car la Révolution avait proclamé la fin de la monarchie. L'année suivante, Louis XVI fut jugé et guillotiné. Le même sort attendait Marie-Antoinette, mais pas une bonne âme ne vint prendre sa défense : aucun de ses anciens amis de la cour, aucun des monarques européens (qui, en tant que membres des familles royales de leurs propres pays, avaient pourtant toutes les raisons de vouloir montrer qu'une révolution ne sert à rien), ni même un seul membre de sa propre famille, bien que son frère fût sur le trône d'Autriche. Elle était devenue une paria. Le 16 octobre 1793, elle fut guillotinée sans avoir manifesté le moindre repentir, provocante jusqu'à son dernier soupir.

Interprétation

Très tôt, Marie-Antoinette eut une attitude des plus dangereuses. Certes, en tant que jeune princesse d'Autriche elle avait été flattée et cajolée, en qualité de future reine de France elle était le centre de toutes les attentions. Mais jamais elle n'apprit à charmer ni à plaire, encore moins à se mettre à l'écoute du cœur de ses sujets. Jamais elle n'eut à faire d'efforts pour obtenir ce qu'elle voulait, à se montrer calculatrice ni à maîtriser l'art de la persuasion. Et, comme n'importe quelle enfant gâtée dès son plus jeune âge, elle devint un monstre d'égoïsme.

Marie-Antoinette fut le bouc émissaire du mécontentement de tout un pays parce que quelqu'un qui ne fait aucun effort pour vous séduire, aucune tentative pour vous persuader, ne serait-ce que pour vous duper, est proprement insupportable. Mais n'allez pas imaginer qu'elle est d'un autre âge ni que ce genre de personnalité est rare. Au contraire, il est plus répandu aujourd'hui que jamais. Ces gens-là vivent dans une sorte de bulle : on dirait qu'ils sont nés rois et reines et que tout leur est dû. Jamais ils ne prennent en compte la nature d'autrui ; ils écrasent les autres avec l'arrogance tranquille d'une Marie-Antoinette. Choyés et couvés dès l'enfance, ils continuent à croire, une fois adultes, que tout doit leur être servi sur un plateau. Sûrs de leur charme, ils ne déploient aucun effort pour séduire ni persuader en douceur.

En matière de pouvoir, une telle attitude est désastreuse. Vous devez en permanence être attentif aux personnes qui vous entourent : évaluez leur psychologie et adaptez votre attitude à chacun. Cela demande de l'énergie

l'une et l'autre : que le jour précédent ils avaient éprouvé mille peines, au lieu qu'actuellement ils goûtaient toutes sortes de biens et de douceurs. Cyrus saisit cette réponse pour leur découvrir ses projets. « Perses, leur dit-il, tel est maintenant l'état de vos affaires : si vous voulez m'obéir, vous jouirez de ces biens, et d'une infinité d'autres encore, sans être exposés à des travaux serviles. Si, au contraire, vous ne voulez pas suivre mes conseils, vous ne devez attendre que des peines sans nombre, et pareilles à celles que vous souffrîtes hier. Devenez donc libres en m'obéissant ; car il semble que je sois né, par un effet particulier de la bonté des dieux, pour vous faire jouir de ces avantages : et d'ailleurs je ne vous crois nullement inférieurs aux Mèdes, soit dans ce qui concerne la guerre, soit en toute autre chose. Secouez donc au plus tôt le joug sous lequel Astyages vous tient asservis. » […] Cyrus et les Perses, s'étant alors soulevés contre les Mèdes sous le règne d'Astyages, furent dès lors maîtres de l'Asie.

HÉRODOTE, Ve SIÈCLE AV. J.-C., HISTOIRE, traduit par Pierre-Henri Larcher

et du doigté. Plus vous êtes haut placé, plus il faut vous maintenir en harmonie avec les cœurs et les esprits de vos subordonnés ; ils constituent votre base, le soutien qui vous maintient au pinacle. Sans cette base, votre pouvoir finira par se déliter et, au moindre revers de fortune, vos inférieurs se délecteront de vous voir tomber.

BORÉE ET LE SOLEIL

Borée et le Soleil contestaient de leur force. Ils décidèrent d'attribuer la palme à celui d'entre eux qui dépouillerait un voyageur de ses vêtements. Borée commença ; il souffla avec violence. Comme l'homme serrait sur lui son vêtement, il l'assaillit avec plus de force. Mais l'homme incommodé encore davantage par le froid, prit un vêtement de plus, si bien que, rebuté, Borée le livra au Soleil. Celui-ci tout d'abord luisit modérément ; puis, l'homme ayant ôté son vêtement supplémentaire, le Soleil darda des rayons plus ardents, jusqu'à ce que l'homme, ne pouvant plus résister à la chaleur, ôtât ses habits et s'en allât prendre un bain dans la rivière voisine. Cette fable montre que souvent la persuasion est plus efficace que la violence.

ÉSOPE, VIe SIÈCLE AV. J.-C., FABLES, traduit par Émile Chambry

RESPECT DE LA LOI

En l'an 225 de notre ère, Zhuge Liang, grand stratège chinois et Premier ministre du roi de Chou, était dans une situation délicate. Le royaume de Wei projetait une attaque contre Chou, depuis le Nord. Plus dangereux encore, Wei s'était allié avec les États barbares du sud de Chou, conduits par le roi Meng Huo. Zhuge Liang devait gérer cette deuxième menace, venue du Sud, avant d'en découdre avec Wei, au Nord.

Alors que Zhuge Liang se préparait à marcher vers le sud contre les barbares, un sage de son camp vint lui offrir ses conseils. Il était impossible, déclara l'homme, de pacifier la région par la force. Zhuge Liang parviendrait probablement à battre Meng Huo, mais, sitôt qu'il se dirigerait vers le nord pour se battre contre Wei, Meng Huo lancerait une nouvelle attaque. « Il est préférable de gagner les cœurs que les cités, dit le sage, comme il est préférable de combattre par le cœur que par les armes. J'espère que vous parviendrez à gagner le cœur de ces gens. – Vous lisez dans mes pensées », répondit Zhuge Liang.

Comme Zhuge Liang l'avait prévu, Meng Huo lança une importante attaque. Mais Zhuge Liang lui tendit un piège et parvint à capturer une grande partie de l'armée, ainsi que le roi en personne. Toutefois, au lieu de punir ou d'exécuter ses prisonniers, il sépara les soldats de leur roi, leur fit ôter leurs armures, leur offrit un somptueux banquet et vint leur parler : « Vous êtes tous des hommes droits, dit-il. Je sais que vos parents, vos femmes, vos enfants vous attendent à la maison. En ce moment même, ils versent certainement des larmes amères sur votre sort. Je vais vous relâcher, pour que vous retourniez chez vous, au milieu de ces êtres qui vous sont chers, pour les réconforter. » Les larmes aux yeux, les hommes remercièrent Zhuge Liang. Puis celui-ci fit venir Meng Huo. « Si je te relâche, demanda Zhuge Liang, que feras-tu ? – Je lèverai une nouvelle armée, répondit le roi, et je la lancerai à nouveau contre toi dans une grande bataille. Mais si tu parviens à me capturer une seconde fois, je m'inclinerai devant ta supériorité. »

Non seulement Zhuge Liang ordonna que l'on relâche Meng Huo, mais en plus il lui fit cadeau d'un cheval et d'une épée. Lorsque ses lieutenants, fous de rage, lui demandèrent pourquoi il avait agi ainsi, Zhuge Liang leur répondit : « Je peux capturer cet homme aussi facilement que je prends mon mouchoir dans ma poche. J'essaie de gagner son cœur. Lorsque j'aurai réussi, la paix surviendra d'elle-même ici, dans le Sud. »

Comme promis, Meng Huo lança une seconde attaque. Mais ses propres officiers, si bien traités par Zhuge Liang, se rebellèrent contre lui, le capturèrent et le livrèrent pieds et poings liés à Zhuge Liang. Ce dernier lui posa pour la seconde fois la même question. Meng Huo répondit qu'il n'avait pas

été capturé loyalement, mais trahi par ses officiers. Il se battrait à nouveau, mais, s'il était capturé une troisième fois, il s'inclinerait devant la supériorité de Zhuge Liang.

Au cours des mois qui suivirent, Zhuge Liang parvint à capturer Meng Huo à plusieurs reprises, une troisième fois, une quatrième, une cinquième. À chaque fois, le mécontentement des soldats allait grandissant. Zhuge Liang les traitait toujours avec respect ; ils n'avaient plus le cœur à se battre. Mais chaque fois que Zhuge Liang demandait à Meng Huo de se rendre, le grand roi avançait une nouvelle excuse : tu m'as dupé, je n'ai pas eu de chance, et ainsi de suite. « Si tu me captures à nouveau, promettait-il, je jure que je tiendrai parole. » Et Zhuge Liang le laissait partir.

Lorsqu'il captura Meng Huo pour la sixième fois, il reposa au roi la même question. « Si tu me captures une septième fois, répondit le roi, je serai ton vassal et cesserai de me rebeller. – Très bien, répondit Zhuge Liang, mais si je te capture à nouveau, je ne te relâcherai plus. »

Meng Huo et ses hommes s'enfuirent vers une région reculée du royaume, le Wuge. Après autant de défaites, Meng Huo n'avait plus qu'un recours : demander l'aide du roi Wu Dugu de Wuge, qui possédait une immense et féroce armée. Les guerriers de Wu Dugu portaient des armures de lianes tressées imbibées d'huile, qui, une fois séchées, étaient d'une dureté à toute épreuve. Avec Meng Huo à ses côtés, Wu Dugu leva son armée contre Zhuge Liang ; cette fois, le grand stratège parut pris de frayeur et fit battre ses hommes en retraite précipitamment. Mais il attirait Wu Dugu dans un piège : il coinça ses hommes dans une étroite vallée, puis fit allumer des feux de broussailles. Lorsque les flammes atteignirent les armures imprégnées d'huile, l'armée entière prit feu. Tous moururent.

Zhuge Liang avait réussi à épargner à Meng Huo et à ses hommes le carnage dans le défilé ; pour la septième fois, le roi était captif. Après ce massacre, Zhuge Liang ne put supporter de rencontrer de nouveau son prisonnier. Il envoya au captif un messager qui lui déclara : « Le roi Zhuge Liang m'a envoyé pour vous relâcher. Si vous le pouvez, levez une nouvelle armée contre lui, et tentez une fois de plus de le battre. » Brisé, en larmes, Meng Huo s'effondra et fit supplier Zhuge Liang de le recevoir. Il se prosterna à ses pieds : « Ô grand ministre, sanglota Meng Huo, vous êtes le roi des Cieux. Nous, hommes du Sud, ne ferons plus jamais de résistance à vos commandements. – Vous vous rendez maintenant ? demanda Zhuge Liang. – Moi, mes fils et mes petits-fils sommes extrêmement touchés par votre miséricorde sans bornes. Comment pourrions-nous ne pas nous rendre ? »

Zhuge Liang honora Meng Huo d'un grand banquet, le rétablit sur son trône, lui restitua ses terres, puis retourna dans le Nord avec son armée, sans laisser de force d'occupation. Il n'eut jamais à revenir : Meng Huo était devenu son allié le plus fidèle et dévoué.

Interprétation

Zhuge Liang était devant une alternative : tenter de battre les barbares du Sud en les écrasant ou, avec du temps et de la patience, les amener à rallier son camp. La plupart du temps, lorsque l'un de deux adversaires est

Les hommes qui ont changé l'univers n'y sont jamais parvenus en gagnant des chefs ; mais toujours en remuant des masses. Le premier moyen est du ressort de l'intrigue, et n'amène que des résultats secondaires ; le second est la marche du génie, et change la face du monde !

NAPOLÉON BONAPARTE, 1769-1821

LA VIE D'ALEXANDRE LE GRAND

Cependant il se mit à la poursuite de Darius, dans l'intention de le combattre encore ; mais, informé que Bessus était maître de sa personne, il renvoya les Thessaliens dans leur pays et leur donna, outre leur solde, une gratification de deux mille talents. En poursuivant Bessus, il fit à cheval, en onze jours, trois mille trois cents stades. Cette marche forcée et surtout la disette d'eau accablèrent de fatigue la plupart de ceux qui le suivaient. Un jour il rencontra des Macédoniens qui portaient de l'eau dans des outres sur des mulets, et qui, le voyant, à l'heure de midi, cruellement tourmenté par la soif, remplirent d'eau un casque et la lui apportèrent. Alexandre leur demanda à qui ils portaient cette eau : « À nos enfants, répondirent-ils ; mais si nous perdons ceux-ci, nous en aurons assez d'autres tant que vous serez en vie. »

Il prit le casque de leurs mains ; et, regardant autour de lui tous ses cavaliers, qui, la tête penchée, avaient les yeux fixés sur cette boisson, il la rendit à ceux qui l'avaient apportée, sans en boire une goutte, et les remercia de leur zèle : « Si j'en buvais seul, ajouta-t-il, ces gens-ci perdraient courage. » Les cavaliers, admirant sa tempérance et sa grandeur d'âme, lui crièrent de les mener partout où il voudrait et piquèrent leurs chevaux, en disant qu'ils n'avaient plus ni lassitude, ni soif, et qu'ils ne se croiraient pas mortels tant qu'ils auraient un tel roi à leur tête.

PLUTARQUE, 46-120, LES VIES DES HOMMES ILLUSTRES, traduit par Dominique Ricard

le plus fort, il choisit la première option sans même se donner la peine de considérer la seconde. Mais les êtres vraiment puissants pensent plus loin : si la première solution est certainement la plus facile et rapide, avec le temps le ressentiment finit par ressurgir dans le cœur des vaincus, et ce ressentiment tourne à la haine. De telles animosités sont de véritables épées de Damoclès qui vous obligent à dépenser votre énergie pour protéger ce que vous avez gagné : vous restez sur la défensive, rongé de méfiance. Même si elle est plus difficile, la seconde option apporte non seulement une certaine sérénité, mais fait de vos ennemis potentiels des alliés fidèles.

Lors de toutes vos rencontres, prenez du recul : observez les faiblesses psychologiques et affectives de votre cible, et adaptez-vous. En agissant par la force, vous ne ferez que renforcer sa résistance. Le cœur est la clef de la plupart des gens : ils sont comme des enfants, dominés par leurs émotions. Pour apaiser leur méfiance, faites alterner dureté et miséricorde. Jouez sur leurs peurs primitives mais aussi sur ce à quoi ils sont attachés : la liberté, la famille… Une fois qu'ils se seront soumis, vous aurez gagné des amis pour toujours et de fidèles alliés.

> Les gouvernements ne considéraient les hommes que comme une masse ; mais nos hommes, uniques, n'étaient pas des formations mais des individus… Nos royaumes reposent sur l'esprit de chaque homme.
>
> T. E. LAWRENCE (1888-1935), *Les Sept Piliers de la sagesse*

LES CLEFS DU POUVOIR

Au jeu du pouvoir, vous êtes environné de gens qui n'ont aucune raison de vous aider, à moins que ce ne soit leur intérêt personnel ; et si vous ne leur proposez rien qui les intéresse, vous les rendrez hostiles, car ils ne verront en vous qu'un rival de plus, une personne de plus qui leur fait perdre leur temps. Ceux qui parviennent à vaincre ce cynisme sont ceux qui savent trouver les clefs qui vont ouvrir le cœur et l'esprit d'un inconnu afin de l'entraîner dans leur camp ou, si nécessaire, de l'amadouer avant le coup de grâce. Mais la plupart n'apprennent jamais cet aspect-là du jeu. À leur première rencontre avec quelqu'un, au lieu de prendre le temps de l'observer pour voir ce que cette personne a d'unique, ils parlent d'eux-mêmes, pressés d'imposer leur volonté, leurs opinions. Ils argumentent, ils fanfaronnent, ils font étalage de leur pouvoir, ignorant, sans doute, qu'ils sont en train de se créer un ennemi qui leur résistera, car il n'y a rien de pire que de se sentir ignoré dans son individualité, sa personnalité la plus profonde. Il en reste un ressentiment tenace, comme si on vous avait dénié toute vie.

Souvenez-vous : la clef de la persuasion est d'amadouer les gens et de les soumettre en douceur. Usez d'une double approche : jouez et sur leurs émotions, et sur leurs faiblesses intellectuelles. Soyez attentif à ce qui les distingue de tous les autres (leur personnalité propre) et à ce qui en eux est universel (leurs réactions affectives). Faites jouer ces ressorts primaires que sont l'amour, la haine, la jalousie. Une fois que vous les aurez touchés, votre cible baissera sa garde et deviendra plus sensible à vos approches de séduction.

Zhuge Liang voulait dissuader un important général d'un royaume voisin de faire alliance avec Cao Cao, l'ennemi que Liang redoutait. Au lieu d'évoquer la cruauté de Cao Cao, sa dépravation, il laissa simplement entendre que Cao Cao avait des vues sur la jeune et jolie femme du général. Ce dernier fut pris aux tripes : Zhuge Liang avait gagné un allié. De même, Mao Zedong parlait le langage du peuple et savait toucher la corde sensible. Bien qu'érudit, il usait dans ses discours de métaphores simples, exprimant les angoisses les plus profondes de son auditoire et l'incitant à crier sa frustration dans les réunions publiques. Au lieu d'argumenter sur des points précis d'un programme, il décrivait son impact le plus concret sur la vie des gens. N'allez pas croire que cela ne fonctionne qu'avec les illettrés et les analphabètes, cela vaut pour tout le monde. Nous sommes tous mortels, nous avons en commun le même terrible destin, et tous nous brûlons d'aimer et d'être aimés. Touchez ces cordes-là et vous gagnerez les cœurs.

Le meilleur moyen d'y parvenir est l'électrochoc ; ainsi Zhuge Liang qui nourrit puis relâcha des prisonniers qui s'attendaient au pire. En les secouant jusqu'au tréfonds, il adoucit leurs cœurs. Jouez sur ce genre de contraste : poussez les gens au désespoir, puis procurez-leur le soulagement. S'ils s'attendent à souffrir et que vous leur donnez du plaisir, ils seront conquis. De fait, tout plaisir donné aura cet effet en dissipant les peurs au bénéfice d'une rassurante sécurité.

Des gestes symboliques suffisent souvent à gagner la sympathie et la bonne volonté. Un geste d'autosacrifice, par exemple, qui montre que vous souffrez comme les autres : ceux-ci s'identifieront à vous, même si votre souffrance, toute symbolique, est sans commune mesure avec la leur, bien réelle. À votre incorporation dans un groupe, faites un geste de bonne volonté : cela détendra l'atmosphère et le groupe accueillera mieux les actions plus rudes qui suivront.

Lorsque Lawrence d'Arabie se battait contre les Turcs dans les déserts d'Arabie au cours de la Première Guerre mondiale, il eut une révélation : il lui apparut soudain que la guerre s'était dévalorisée. Le corps à corps n'avait plus cours, le soldat était devenu de la chair à canon, réduit à obéir comme un pion sans âme. Lawrence voulait revenir à l'héroïsme d'antan. Pour lui, l'âme de chaque soldat était un royaume à conquérir. Un soldat motivé, psychologiquement investi dans la lutte, se bat plus dur et de façon plus créative qu'un simple pantin.

L'intuition de Lawrence est encore plus vraie dans le monde d'aujourd'hui, où tant d'entre nous se sentent aliénés, anonymes, méfiants envers l'autorité, ce qui rend les jeux de pouvoir et les démonstrations de force encore plus contreproductifs et dangereux. Au lieu de manipuler des pions sans âme, faites en sorte que vos partisans se sentent pleinement engagés dans votre lutte ; non seulement cela vous rendra la tâche plus facile, mais cela vous donnera la liberté de les duper plus aisément. Pour ce faire, il vous faudra prendre en compte la personnalité de chacun. Ne soyez pas assez bête pour croire que ce qui marche avec l'un marchera forcément avec un autre. Pour trouver la clef de leur motivation, commencez par

mettre les gens à l'aise. Faites-les parler de ce qu'ils aiment, de ce qu'ils n'aiment pas ; vous ne les manipulerez que mieux.

Un truc infaillible pour inspirer confiance : montrer aux gens, de la façon la plus simple possible, ce qu'ils ont à y gagner. L'intérêt personnel est la motivation la plus forte entre toutes : une belle cause peut séduire les esprits, mais, une fois la première vague d'enthousiasme retombée, l'intérêt mollit – à moins qu'il n'y ait la perspective d'un véritable gain. L'intérêt personnel, voilà une fondation solide. Les plus belles causes cachent sous un noble vernis les intérêts personnels les plus implacables. La cause séduit, mais c'est l'intérêt personnel qui fidélise.

Les plus aptes à toucher les masses sont souvent des artistes, des intellectuels, des poètes. C'est parce que les idées se communiquent mieux par les métaphores et les images. Vous avez donc tout intérêt à vous garder au moins un artiste ou un intellectuel sous le coude. Les rois avaient toujours quelques grands écrivains dans leur écurie : Frédéric le Grand avait Voltaire (avant qu'ils ne se fâchent), Napoléon Goethe. En revanche, Napoléon III qui se mit à dos Victor Hugo, qu'il exila, se rendit impopulaire et peut-être même précipita sa propre chute. Il est donc dangereux de s'aliéner ceux qui sont dotés d'un fort pouvoir d'expression : ménagez-les, ils vous serviront.

Enfin, apprenez l'utilité du nombre. Plus votre base de soutien est large, plus stable est votre pouvoir. Louis XIV, qui avait compris qu'un seul individu blessé ou en colère peut semer la zizanie, s'assurait la fidélité et l'affection des plus humbles parmi son personnel. De même, gagnez-vous un maximum d'alliés à tous les niveaux : un jour ou l'autre, vous aurez besoin d'eux.

Image :
Le trou de serrure. L'usage des murs que construisent les gens est de vous maintenir dehors. Ne tentez jamais de les démolir, derrière ces murs vous ne trouverez que d'autres murs. Il existe des portes dans ces murs, des portes qui conduisent au cœur et à l'esprit, munies de minuscules trous de serrure. Appliquez-y votre œil, trouvez la clef, et la porte du cœur s'ouvrira sans quevous ayez à forcer le passage.

Autorité : Si je veux convaincre quelqu'un, la difficulté réside dans la connaissance que j'ai de son cœur, pour lui adresser un langage adapté… Par conséquent, celui qui chercher à persuader le monarque doit observer attentivement ce que celui-ci aime et déteste, connaître ses craintes et ses désirs secrets, avant de pouvoir conquérir son cœur (Han Feizi, philosophe chinois, IIIe siècle av. J.-C.)

A CONTRARIO

Cette loi ne connaît pas d'exception.

LOI

44

SINGEZ L'ENNEMI

PRINCIPE

Un miroir reflète la réalité, mais c'est aussi l'outil par excellence de l'illusionniste : lorsque vous vous faites le miroir de vos ennemis en mimant leurs moindres gestes, cela les égare. L'effet de miroir les humilie, les exaspère et les fait sortir de leurs gonds. En tendant un miroir à leur psyché, vous les séduisez en leur donnant l'illusion que vous partagez leurs valeurs ; en tendant un miroir à leurs actions, vous leur donnez une bonne leçon. Rares sont ceux qui résistent aux facéties du singe.

L'effet de miroir : typologie préliminaire

Le miroir a le pouvoir de nous perturber. Lorsqu'on contemple son reflet dans la glace, on ne voit souvent que ce que l'on veut voir : l'image de soi que l'on préfère. On ne se regarde jamais de trop près, pour gommer rides et points noirs. Mais si l'on examine plus attentivement cette image, on a le sentiment de se voir comme les autres nous voient, comme une personne parmi tant d'autres, un objet plus qu'un sujet. Ce sentiment fait frémir : on s'observe, mais de l'extérieur, sans les pensées, l'esprit et l'âme qui constituent la conscience. On est un objet.

Quand on singe les autres, l'effet de miroir recrée symboliquement ce pouvoir troublant. Imiter leurs actions, imiter leurs mouvements les met mal à l'aise, voire en rage. Ils se sentent moqués, clonés, « chosifiés », devenus une réplique sans âme, ce qui les met hors d'eux. Si vous faites la même chose qu'eux, mais de façon légèrement différente, cela les désarme : vous reflétez à la perfection leurs souhaits et leurs désirs. C'est le pouvoir narcissique du miroir. Dans les deux cas, l'effet de miroir déstabilise votre cible. Soit elle entre dans une rage folle, soit elle est fascinée : dès cet instant, vous avez le pouvoir de la manipuler ou de la séduire. L'effet de miroir est doté d'un grand pouvoir parce qu'il agit sur les émotions primaires.

Voici les quatre principaux effets de miroir dans le domaine du pouvoir.

L'effet neutralisant. Dans la mythologie de la Grèce ancienne, la Gorgone Méduse avait une chevelure de serpents, une langue proéminente, des dents énormes et un visage si monstrueux que quiconque le regardait était immédiatement changé en pierre. Mais le héros Persée réussit à vaincre la Gorgone en polissant son bouclier de bronze pour en faire un miroir ; il se servit du reflet pour le guider jusqu'à elle. Il put ainsi l'approcher à pas de loup et lui trancher la tête sans jamais la regarder dans les yeux. Et si le bouclier s'était fait miroir, le miroir était aussi bouclier : Méduse ne pouvait apercevoir Persée, elle ne voyait que son propre reflet, et c'est caché derrière cet écran que le héros put l'anéantir.

C'est là l'essence de l'effet neutralisant : faites ce que font vos ennemis, collez à leurs actions du mieux que vous pouvez ; aveuglés par votre miroir, ils ne pourront voir où vous voulez en venir. Leur stratégie avec vous dépend de votre propre façon de réagir : leur stratégie est donc annulée puisque vous les imitez. Cette tactique a un effet humiliant, ce qui peut les mettre en furie. La plupart d'entre nous ont connu cette expérience enfantine d'un copain qui se moque en répétant exactement ce que l'on dit : on a très vite envie de lui envoyer son poing dans la figure. L'équivalent adulte est plus subtil, mais tout aussi déstabilisant : en cachant votre propre stratégie derrière un miroir, vous tendez des pièges invisibles, ou vous jetez vos adversaires dans le piège qu'ils vous destinaient.

Cette technique très efficace a été utilisée en stratégie militaire depuis l'époque de Sun Zi ; aujourd'hui encore, on peut l'observer lors de campagnes politiques. Elle est aussi très utile lorsqu'il s'agit de masquer une situation où vous n'avez pas de stratégie particulière. C'est le miroir du guerrier.

LE DÉPOSITAIRE INFIDÈLE

Un trafiquant de Perse
Chez son voisin, s'en allant en commerce,
Mit en dépôt un cent de fer un jour.
« Mon fer ! dit-il, quand il fut de retour.
– Votre fer ? Il n'est plus.
J'ai regret de vous dire
Qu'un rat l'a mangé tout entier.
J'en ai grondé mes gens : mais qu'y faire ? Un grenier
A toujours quelque trou. »
Le trafiquant admire
Un tel prodige, et feint de le croire pourtant.
Au bout de quelques jours, il détourne l'enfant
Du perfide voisin ; puis à souper convie
Le père, qui s'excuse, et lui dit en pleurant :
« Dispensez-moi, je vous supplie :Tous les plaisirs pour moi sont perdus.
J'aimais un fils plus que ma vie ;
Je n'ai que lui ; que dis-je ? hélas ! je ne l'ai plus.
On me l'a dérobé.
Plaignez mon infortune. »
Le marchand repartit :
« Hier soir sur la brune
Un chat-huant s'en vint votre fils enlever
Vers un vieux bâtiment je le lui vis porter. »
Le père dit : « Comment voulez-vous que je croie
Qu'un hibou pût jamais emporter cette proie ?
Mon fils en un besoin eût pris le chat-huant.
– Je ne vous dirai point, reprit l'autre, comment ;
Mais enfin je l'ai vu, vu de mes yeux, vous dis-je,
Et ne vois rien qui vous oblige
D'en douter un moment après ce que je dis.

Faut-il que vous trouviez étrange
Que les chats-huants d'un pays
Où le quintal de fer par un seul rat se mange,
Enlèvent un garçon pesant un demi-cent ? »
L'autre vit où tendait cette feinte aventure.
Il rendit son fer au marchand
Qui lui rendit sa géniture.

JEAN DE LA FONTAINE, 1621-1695, FABLES

La version inversée de l'effet neutralisant est la tactique de l'ombre : vous suivez chacun des mouvements de votre adversaire sans qu'il vous voie. Servez-vous de cette tactique pour réunir des informations qui, lorsque vous serez en mesure de contrecarrer ses actions, vous serviront à neutraliser sa stratégie. La tactique de l'ombre est très efficace parce qu'en suivant les mouvements de l'autre, vous en apprenez long sur ses habitudes et sa routine. C'est l'outil principal des détectives et des espions.

L'effet Narcisse. Fasciné par son reflet dans les eaux d'un étang, le jeune Grec Narcisse finit par en tomber amoureux. Lorsqu'il découvrit que cette image était son propre reflet et qu'il ne pouvait donc consommer cet amour, il sombra dans le désespoir et se noya. Nous avons tous un peu le même problème : nous nous aimons profondément, mais comme cet amour ne peut s'exprimer sur un objet extérieur à nous-mêmes, il reste insatisfait, non réalisé. L'effet Narcisse se sert de ce narcissisme universel. Sondez l'âme des personnes qui vous entourent, embrassez leurs désirs les plus intimes, leurs valeurs, leurs goûts, leur esprit, et faites-vous-en le miroir. Votre capacité à refléter leur psychisme vous donnera un grand pouvoir sur eux ; leurs sentiments pour vous se teinteront même peut-être d'amour.

Il s'agit ici de la capacité à imiter quelqu'un non pas physiquement, mais psychologiquement ; son pouvoir immense vient de ce que vous jouez sur son nombrilisme infantile latent. En général, les gens nous bombardent de *leurs* expériences, de *leurs* goûts. Ils ne font qu'exceptionnellement l'effort de voir les choses à travers notre regard. C'est agaçant, mais c'est aussi une occasion à saisir : si vous parvenez à montrer à l'autre que vous le comprenez en reflétant ses sentiments les plus profonds, il sera désarmé, fasciné, d'autant que cela n'arrive que très rarement. Personne ne résiste au plaisir de trouver dans le monde extérieur un reflet harmonieux de soi, que ce soit à son détriment ou à son profit.

L'effet Narcisse fonctionne à merveille dans la vie mondaine et en affaires ; c'est en même temps le miroir du séducteur et celui du courtisan.

L'effet moralisant. Le pouvoir des arguments verbaux est extrêmement limité : on arrive bien souvent à l'opposé de ce que l'on cherche. « D'ordinaire la vérité se voit, mais c'est un extraordinaire de l'entendre. », fait remarquer Gracián. L'effet moralisant est le moyen parfait d'illustrer vos idées par l'action. Assez simplement, vous donnez une leçon aux autres en leur faisant avaler leur propre pilule.

Dans l'effet moralisant, vous renvoyez en effet aux autres leur propre comportement, en prenant soin de leur faire comprendre qu'ils subissent là exactement ce qu'ils vous font subir. Vous leur faites ainsi *ressentir* ce qu'il a de désagréable ; c'est beaucoup plus efficace que de geindre, ce qui ne ferait que les mettre sur la défensive. Ils réalisent alors profondément à quel point ils ont blessé ou troublé leur entourage par leur attitude asociale. Vous objectivez les traits de caractère dont vous souhaitez qu'ils aient honte en reflétant leur sottise, ce qui leur en apprend long sur leur propre

personnalité. Cette technique est souvent utilisée par les éducateurs, les psychologues et ceux qui généralement ont affaire à des comportements désagréables et désinvoltes. C'est le miroir du professeur. Que l'attitude de l'autre donne ou non matière à redire, il est souvent à votre avantage de leur renvoyer un reflet qui les fasse culpabiliser.

Quand on en vient aux mains avec l'ennemi et que la situation se bloque, on comprend qu'il est impossible d'avancer. Il faut alors le pénétrer, devenir un avec lui. On peut vaincre en appliquant la technique idoine tandis qu'on est tous les deux inextricablement agrippés l'un à l'autre… On peut prendre l'avantage, souvent de façon décisive, si l'on sait comment absorber l'ennemi ; si en revanche, on s'éloigne, on perd toute chance de victoire.

MIYAMOTO MUSASHI, JAPON, XVIIe SIÈCLE, LE LIVRE DES CINQ ANNEAUX

L'effet hallucinatoire. Les miroirs sont terriblement trompeurs, car ils vous font croire que vous voyez la réalité. Pourtant, vous ne regardez qu'un morceau de verre qui, comme chacun sait, ne peut reproduire le monde tel qu'il est exactement : tout y est inversé. Lorsque Alice, l'héroïne de Lewis Carroll, passe « à travers le miroir », elle entre dans un monde à l'envers, et ce d'une façon plus que visuelle.

L'effet hallucinatoire est obtenu en créant une copie parfaite d'un objet, d'un lieu ou d'une personne. Cette copie est une sorte de leurre : les gens la prennent pour la réalité, parce qu'elle en a toutes les apparences. C'est la technique favorite des escrocs. Elle trouve aussi toutes sortes d'applications dans les domaines exigeant un certain camouflage. C'est le miroir de l'imposteur.

Respect de l'effet de miroir

Effet de miroir, exemple I

En février 1815, Napoléon s'évada de l'île d'Elbe où l'avaient envoyé en exil les forces alliées de toute l'Europe. Son retour à Paris fut une marche triomphale qui souleva la France entière ; il rallia des troupes dans toutes les classes sociales et détrôna son successeur, le roi Louis XVIII. Pourtant, en mars, s'étant rétabli au pouvoir, Napoléon fut obligé de constater que la situation avait tragiquement changé. La France était dévastée, il n'avait plus guère d'alliés parmi les autres nations d'Europe et ses ministres les plus importants et les plus loyaux avaient déserté son parti ou quitté le pays. Seul demeurait un homme de l'ancien régime : Joseph Fouché, son ancien ministre de la Police.

Napoléon avait toujours délégué à Fouché le sale travail sans jamais réussir à le percer à jour. Le corps d'espions qu'il avait constitué pour garder à l'œil tous ses ministres ne trouvaient jamais rien à dire sur Fouché. S'il était soupçonné de quelque erreur, le ministre ne se mettait jamais en colère, ne prenait jamais la mouche. Il filait doux, hochait la tête, souriait et changeait de couleur comme un caméléon. Au début, c'était agréable, charmant, mais au bout d'un moment Napoléon se sentit frustré, incapable qu'il était de cerner cet homme insaisissable. Il renvoya peu à peu tous ses plus importants ministres y compris Talleyrand, mais il ne put jamais toucher à Fouché. Ainsi, quand il reprit le pouvoir en 1815 et qu'il eut besoin de soutien, il n'eut d'autre choix que de rappeler Fouché comme ministre de la Police.

Après quelques semaines, les espions de Napoléon lui rapportèrent que Fouché semblait être en contact secret avec des ministres de pays étrangers,

notamment l'Autrichien Metternich. Craignant que ses plus proches ministres ne le trahissent, Napoléon devait absolument découvrir la vérité avant qu'il ne soit trop tard. Il ne pouvait interroger Fouché directement : cet homme était plus fuyant qu'une anguille. Il avait besoin de preuves irréfutables.

LE RENARD ET LA CIGOGNE

Compère le Renard se mit un jour en frais,
Et retint à dîner commère la Cigogne.
Le régal fut petit et sans beaucoup d'apprêts :
Le Galand, pour toute besogne
Avait un brouet clair (il vivait chichement).
Ce brouet fut par lui servi sur une assiette
La Cigogne au long bec n'en put attraper miette ;
Et le Drôle eut lapé le tout en un moment.
Pour se venger de cette tromperie,
À quelque temps de là, la Cigogne le prie.
« Volontiers, lui dit-il, car avec mes amis
Je ne fais point cérémonie. »
À l'heure dite, il courut au logis
De la Cigogne son hôtesse ;
Loua très fort la politesse,
Trouva le dîner cuit à point.
Bon appétit surtout ; Renards n'en manquent point.
Il se réjouissait à l'odeur de la viande
Mise en menus morceaux, et qu'il croyait friande
On servit, pour l'embarrasser,
En un vase à long col, et d'étroite embouchure.
Le bec de la Cigogne y pouvait bien passer,
Mais le museau du Sire était d'autre mesure.
Il lui fallut à jeun retourner au logis,
Honteux comme un Renard qu'une Poule aurait pris,
Serrant la queue, et portant bas l'oreille.

L'occasion sembla lui être donnée en avril, lorsque la police privée de l'Empereur captura un Viennois venu à Paris pour livrer des informations à Fouché. Napoléon le fit amener et menaça de le fusiller séance tenante s'il n'avouait pas. L'homme céda et confessa qu'il avait donné à Fouché une lettre de Metternich, écrite à l'encre sympathique, pour arranger une rencontre secrète avec des agents spéciaux à Bâle. Napoléon ordonna à l'un de ses propres agents d'infiltrer cette rencontre. Si Fouché prévoyait réellement de le trahir, il serait pris la main dans le sac et pendu.

Napoléon attendit avec impatience le retour de son agent ; à son grand étonnement, l'agent arriva avec plusieurs jours de retard, déclarant qu'il n'avait rien entendu qui suppose une quelconque implication de Fouché dans un complot. En fait, il semblait même que les autres agents présents soupçonnaient Fouché de les doubler *eux*, comme s'ils avaient travaillé pour Napoléon depuis le début. L'Empereur n'y crut pas un instant : Fouché s'était une fois de plus montré plus malin que lui.

Le matin suivant, Fouché vint voir Napoléon. « À propos, Sire, dit-il, je ne vous avais pas dit que j'ai reçu une lettre de Metternich il y a quelques jours ; j'avais l'esprit occupé par d'autres priorités. D'ailleurs, son émissaire avait omis de me remettre la poudre qui rend lisible l'encre sympathique… Voici finalement la lettre. » Certain que Fouché se jouait de lui, Napoléon explosa : « Vous êtes un traître, Fouché ! Je devrais vous faire pendre. » L'Empereur eut beau sermonner son ministre, il ne pouvait le renvoyer sans preuve. Fouché prit l'air ahuri ; intérieurement il s'amusait bien : depuis le début, il jouait au jeu du miroir.

Interprétation

Fouché savait qu'une épée de Damoclès était suspendue au-dessus de la tête de tous les ministres de l'Empereur, qui les faisait espionner jour et nuit. Fouché passa à travers les mailles du filet en embauchant ses propres espions pour espionner ceux de Napoléon, neutralisant ainsi toute action que celui-ci aurait pu entreprendre contre lui. Dans le cas de la rencontre de Bâle, il retourna même la situation : sachant que Napoléon avait envoyé un agent double, il s'arrangea pour lui faire croire que lui-même l'était, et qu'il était loyal.

C'est grâce à des jeux de miroir que Fouché assit un pouvoir florissant dans une période de grands troubles. Pendant la Révolution, il fut un jacobin radical ; après la Terreur, un républicain modéré ; et sous Napoléon, un fervent soutien du régime – Napoléon l'anoblit et le fit duc d'Otrante. Puisque l'arme de Napoléon était de dénicher ce que les gens avaient à cacher, Fouché s'arrangea pour faire de même avec Napoléon, comme avec tout le monde. Cela lui permit ainsi de devancer les plans et désirs de l'Empereur, et de les lui servir avant même qu'il les ait formulés. Couvrant

ses actions par la stratégie du miroir, Fouché put également se montrer offensif sans être jamais pris sur le fait.

C'est tout l'intérêt d'imiter les personnes qui vous entourent. D'abord, vous donnez aux gens l'impression que vous partagez leurs pensées et leurs buts. Ensuite, s'ils vous soupçonnent d'avoir des motivations personnelles, le miroir vous abrite, les empêchant de deviner votre stratégie. Au pire, cela les met en rage et les déstabilise. En jouant double, vous sapez leur colère, devancez leurs initiatives : ils ne savent plus à quel saint se vouer. Vous avez aussi le moyen de choisir quand et comment les déstabiliser, autre levier essentiel du pouvoir. Le miroir vous permet en outre de ne pas vous casser la tête : il suffit de vous faire l'écho des actions de l'autre, et cela vous laisse le temps de développer votre propre stratégie.

Trompeurs, c'est pour vous que j'écris : Attendez-vous à la pareille.

Jean de La Fontaine, 1621-1695, fables

Effet de miroir, exemple II

Dès le début de sa carrière, Alcibiade (450-404 av. J.-C.), général et ambitieux homme d'État athénien, façonna l'arme formidable qui devint la source de son pouvoir : chaque fois qu'il rencontrait quelqu'un, il cherchait à deviner ses humeurs et ses goûts, puis adaptait soigneusement ses propos et ses actions afin de répondre au vœu le plus intime de son interlocuteur, comme si son plus cher désir était de lui ressembler ou de l'aider à réaliser ses souhaits. Rares étaient ceux qui résistaient à ses flatteries.

Le premier homme à tomber sous son charme fut le philosophe Socrate. Alcibiade représentait pourtant l'exact opposé de l'idéal socratique de simplicité et de droiture : il menait une vie de débauche, dénuée de toute moralité. Pourtant, lorsqu'il rencontra Socrate, Alcibiade imita la sobriété de son aîné, mangeant simplement et l'accompagnant pour de longues promenades lors desquelles ils ne parlaient que philosophie et vertu. Socrate n'était pas complètement dupe, il connaissait l'autre vie d'Alcibiade, mais cela ne fit que le rendre plus vulnérable à une logique qui le flattait : ma seule présence, se disait-il, suffit à soumettre cet homme à une influence vertueuse ; je suis le seul à avoir ce pouvoir sur lui. Socrate devint ainsi l'admirateur le plus fervent d'Alcibiade, allant jusqu'à risquer sa vie pour sauver celle du jeune homme lors d'une bataille.

Les Athéniens considéraient Alcibiade comme leur plus grand orateur, car il avait le singulier talent de savoir s'adapter aux aspirations de son public, exprimer leurs plus intimes désirs. Alcibiade prêchait ardemment en faveur de l'invasion de la Sicile qui, selon lui, apporterait une grande richesse à Athènes et à lui-même une immense gloire. Ses discours verbalisaient la soif qu'avaient les jeunes Athéniens de conquérir de nouvelles terres plutôt que de vivre sur les victoires de leurs ancêtres. Mais il flattait aussi la nostalgie des anciens pour l'époque glorieuse où Athènes avait dressé les Grecs contre les Perses afin de bâtir un empire. Toute la cité finit par rêver de conquérir la Sicile. Le plan d'Alcibiade fut approuvé et il fut élu au nombre des chefs de l'expédition.

Mais, juste avant son départ, certains Athéniens l'accusèrent de complicité dans une affaire de sacrilège : il aurait mutilé des statues sacrées et profané les mystères d'Éleusis. Alcibiade savait que ses ennemis parviendraient à le

la lettre volée

Quand je veux savoir jusqu'à quel point quelqu'un est circonspect ou stupide, jusqu'à quel point il est bon ou méchant, ou quelles sont actuellement ses pensées, je compose mon visage d'après le sien, aussi exactement que possible, et j'attends alors pour savoir quels pensers ou quels sentiments naîtront dans mon esprit ou dans mon cœur, comme pour s'appareiller et correspondre avec ma physionomie.

Edgar Allan Poe, 1809-1849, traduit par Charles Baudelaire

faire exécuter s'il se rendait au procès. À la dernière minute, il déserta la flotte athénienne et rejoignit l'ennemi juré d'Athènes, Sparte.

Les Spartiates accueillirent ce grand homme dans leur cité, mais ils le connaissaient de réputation et se méfiaient de lui. Alcibiade aimait le luxe ; les Spartiates étaient des guerriers austères. Ils craignaient qu'Alcibiade ne corrompe leur jeunesse. Mais, à leur grand soulagement, l'Alcibiade qui arriva à Sparte n'était pas celui qu'ils attendaient : comme eux, il gardait les cheveux en broussaille, se lavait à l'eau froide, se nourrissait de pain noir et de brouet et portait des vêtements simples. Les Spartiates crurent qu'il estimait leur mode de vie supérieur à celui d'Athènes. Mieux encore, puisqu'il avait *choisi* de devenir spartiate à défaut de l'être de naissance, il méritait plus d'honneurs que quiconque. Ils succombèrent à son charme et lui confièrent de grandes responsabilités. Malheureusement, Alcibiade ne savait guère contenir ses talents de charmeur : il parvint à séduire l'épouse du roi de Sparte, qui se retrouva enceinte. Lorsque tout le monde l'apprit, il dut s'enfuir une fois de plus.

Cette fois, Alcibiade se réfugia en Perse, et passa brutalement de l'austérité spartiate à un luxe de satrape. C'était bien sûr immensément flatteur pour les Perses de voir un Grec de la stature d'Alcibiade préférer leur culture à la sienne. Ils le comblèrent d'honneurs, de terres et de pouvoir. Une fois séduits par le miroir, ils ne purent distinguer que, derrière cet écran, Alcibiade jouait double jeu : il aidait en secret les Athéniens dans leur guerre contre Sparte, pour regagner la grâce de la cité dans laquelle il cherchait désespérément à retourner – et qui l'accueillit à bras ouverts à son retour en 407 av. J.-C.

LAURENT DE MÉDICIS SÉDUIT LE PAPE

Laurent de Médicis ne laissa passer aucune occasion d'accroître le respect que lui portait le pape Innocent VIII et obtenir son amitié, voire son affection. Il s'intéressa aux goûts du pape, en sorte de les flatter. Il lui expédia [...] des caisses de son vin préféré [...] Il lui adressa des lettres courtoises et flatteuses où il assurait, quand le pape était malade, qu'il ressentait ses souffrances comme si elles l'éprouvaient personnellement ; il l'encouragea par des déclarations roboratives telles que « un pape est ce qu'il décide d'être », dans lesquelles, en passant, il donnait son avis sur le cours que devait prendre la politique du pape. Innocent VIII fut flatté des attentions de Laurent le Magnifique et convaincu par ses arguments [...] Au point qu'il entra dans ses vues, et l'ambassadeur Ferrarese, dépité, écrivit : « Le pape dort avec les yeux de Laurent le Magnifique. »

CHRISTOPHER HIBBERT, LA MAISON DES MÉDICIS : GRANDEUR ET DÉCADENCE, 1980

Interprétation

Très tôt dans sa carrière politique, Alcibiade avait fait un constat qui changea toute son approche du pouvoir : il avait une personnalité forte, chatoyante, mais, lorsqu'il défendait âprement ses idées, pour les quelques-uns qu'il avait convaincus, il s'en était aliéné le double. Pour gagner de l'ascendant sur les foules, avait-il fini par penser, il ne s'agit pas d'imposer ses couleurs mais d'absorber celles des autres, comme un caméléon. Une fois que les gens sont tombés dans le piège, ils ne remarquent même pas s'ils sont trahis.

Comprenez bien : chacun est enfermé dans la coquille de son propre narcissisme. Lorsque vous cherchez à imposer votre ego, vous vous trouvez face à un mur et vous ne faites qu'augmenter la résistance qui vous est opposée. Tandis qu'en imitant vos interlocuteurs, vous les séduisez par une sorte d'enchantement narcissique : ils admirent en vous le double de leur âme. Ce double est en fait votre pure fabrication. Une fois que vous vous êtes servi de ce miroir pour les séduire, vous les tenez sous votre coupe.

Il faut toutefois noter les dangers d'un trop grand usage du miroir. En présence d'Alcibiade, les gens avaient l'impression de doubler de stature. Mais, lui parti, ils se retrouvaient vides et diminués ; en outre, lorsqu'ils le virent en mimer d'autres aussi exactement qu'eux-mêmes, ils se sentirent non seulement diminués mais trahis. Son utilisation à outrance de l'effet de miroir donna à tous le sentiment d'avoir été exploités ; c'est pourquoi

Alcibiade en fut réduit à fuir d'un lieu à l'autre. Finalement, il se mit les Spartiates à dos à tel point qu'ils le firent assassiner. Il était allé trop loin. Le miroir du séducteur doit être utilisé avec prudence.

Wittgenstein avait un talent extraordinaire pour deviner les pensées de la personne avec qui il était en conversation. Tandis que son interlocuteur avait les plus grandes difficultés à exprimer ses idées, Wittgenstein les percevait et les énonçait clairement. Ce pouvoir qui semblait parfois tenir du prodige lui venait, j'en suis sûr, des recherches qu'il menait avec persévérance.

NORMAN MALCOLM, LUDWIG WITTGENSTEIN : A MEMOIR, 1958

Effet de miroir, exemple III

En 1652, la baronne Mancini, veuve depuis peu, déménagea avec sa famille de Rome à Paris, où elle pouvait compter sur l'influence et la protection de son frère, le cardinal Mazarin, Premier ministre de la France. Parmi les cinq filles de la baronne, quatre émerveillèrent la cour par leur beauté et leur esprit. Ces nièces du cardinal Mazarin, scandaleusement séduisantes, furent baptisées les Mazarinettes ; elles furent bientôt de toutes les réceptions importantes à la cour.

La cinquième, Marie Mancini, ne partageait pas cette chance ; elle n'avait ni la beauté ni la grâce de ses sœurs qui, avec leur mère et même le cardinal, finirent par la mépriser car ils avaient le sentiment qu'elle ternissait l'image de la famille. Ils voulurent la faire entrer au couvent, où elle serait moins gênante, mais elle refusa. Elle s'appliqua au contraire à étudier le latin, le français et le grec et à cultiver ses talents musicaux. Les rares fois où sa famille la laissait venir à la cour, elle apprit à écouter, jaugeant les personnes, leurs faiblesses et leurs désirs cachés. Lorsqu'elle rencontra enfin le futur roi Louis XIV, en 1657 (il avait dix-sept ans, elle dix-huit), elle décida que pour humilier sa famille et son oncle il fallait qu'elle trouve le moyen de rendre le jeune homme amoureux d'elle.

Cela semblait une tâche totalement impossible pour une jeune fille aussi quelconque, mais Marie étudia de près le futur roi. Elle remarqua que la frivolité de ses sœurs ne lui plaisait guère ; elle sentit qu'il avait en horreur les machinations et les intrigues mesquines qui se tramaient autour de lui. Elle comprit qu'il était d'un naturel romantique : il lisait des romans d'aventure, insistait pour marcher à la tête de ses armées, avait de grands idéaux et une passion pour la gloire. La cour ne nourrissait pas ses rêves ; c'était un monde banal, superficiel, qui l'ennuyait.

Le thérapeute doit être opaque pour ses patients ; comme un miroir, il ne doit refléter que ce qui lui est montré.

SIGMUND FREUD, 1856-1939

La clef du cœur de Louis, conclut Marie, était de construire un miroir reflétant ses rêves et ses aspirations juvéniles à la gloire et à l'amour sublime. Pour commencer, elle se plongea dans les romans, les poèmes et les pièces dont elle savait que le jeune roi était friand. Et lorsque Louis engagea la conversation avec elle, il s'émerveilla de l'entendre parler des choses qui l'émouvaient lui-même ; non pas de telle mode ou de tel ragot, mais de l'amour courtois, des hauts faits des grands chevaliers, de la noblesse des rois et héros d'antan. Elle assouvissait sa soif de gloire en lui renvoyant l'image du roi auguste, supérieur qu'il aspirait à devenir. Elle mettait son imagination en ébullition.

Le futur Roi Soleil passa de plus en plus de temps avec Marie ; il devint clair qu'il était tombé amoureux de la jeune femme que personne ne regardait à la cour. Au grand dam de ses sœurs et de sa mère, il couvrit Marie Mancini d'attentions. Il l'emmena avec lui lors de ses campagnes militaires, s'attachant à la placer là d'où elle pourrait le voir marcher à la bataille. Il promit même à Marie de l'épouser et de la faire reine.

Toutefois, Mazarin n'aurait jamais autorisé le mariage du roi avec sa nièce, une femme qui n'apporterait à la France ni alliance diplomatique ni lien de sang royal. Louis était promis à une princesse d'Espagne ou d'Autriche. En 1658, Louis céda à la pression et accepta de briser son premier amour. Il le fit avec énormément de regret ; d'ailleurs, à la fin de sa vie, il reconnut qu'il n'avait jamais aimé personne comme Marie Mancini.

Interprétation

Marie Mancini avait joué à la perfection le jeu de la séductrice. D'abord, elle prit le temps d'étudier sa proie. La séduction échoue souvent après le premier pas parce qu'elle est trop agressive : le mouvement suivant doit être un pas de recul. En étudiant le roi à distance, Marie vit ce qui le distinguait des autres : ses grands idéaux, sa nature romantique et son dédain aristocratique des mesquineries politiques. L'étape suivante fut pour Marie de se faire le miroir de ses aspirations cachées de Louis, lui laissant entrevoir le roi qu'il pouvait lui-même devenir : un demi-dieu !

Ce miroir eut divers usages : il satisfaisait l'amour-propre de Louis XIV en lui offrant son double. D'autre part, centré sur le roi, il lui donnait l'impression que Marie n'existait que pour lui ; cerné par des bataillons de courtisans arrivistes n'ayant en tête que leurs seuls intérêts, Louis fut forcément touché par le dévouement de la jeune femme. Enfin, il présentait au roi un idéal qui devint son objectif : la tradition chevaleresque médiévale. Pour une âme à la fois romanesque et ambitieuse, rien ne pouvait être plus séduisant qu'une image idéalisée. En effet, c'est bien Marie Mancini qui créa l'image radieuse du Roi Soleil ; plus tard, Louis XIV lui-même reconnut la part importante qu'elle avait jouée.

C'est là le pouvoir du miroir de séducteur : en reflétant les goûts et les idéaux de votre cible, il démontre l'attention que vous portez à sa personnalité, une attention plus charmante que les flatteries de n'importe quelle cour. Découvrez ce qui rend cette personne unique. Puis fabriquez votre miroir et présentez-le-lui. Nourrissez généreusement ses rêves de puissance et de grandeur en reflétant ses idéaux, et elle vous sera tout acquise.

Effet de miroir, exemple IV

En 1538, à la mort de sa mère Hélène, le futur tsar Ivan IV – dit Ivan le Terrible –, alors âgé de huit ans, devint totalement orphelin. Les cinq années suivantes, il fut non seulement témoin de la terreur que semaient les boyards, la classe des nobles de haut rang, mais victime de leur dérision : pour se moquer du jeune Ivan, ils lui mettaient une couronne sur la tête, un sceptre en main, et le faisaient s'asseoir sur le trône. Il était leur jouet.

Lorsque Ivan eut treize ans, dans un geste de bravoure, il fit assassiner le plus puissant des boyards et devint tsar. Au cours des décennies suivantes, il lutta pour faire plier leur pouvoir, mais ils continuèrent à le défier. En 1575, ses efforts pour transformer la Russie et éliminer ses ennemis l'avaient épuisé. Ses sujets se plaignaient amèrement de ses guerres incessantes, de sa police secrète et de l'oppression des boyards invaincus. Ses propres ministres commençaient à discuter ses ordres. Il en eut finalement

assez. En 1564, déjà, il avait temporairement abandonné le trône, forçant ses sujets à le rappeler au pouvoir. Il poussa cette stratégie à son point extrême : il abdiqua.

Ivan nomma alors comme successeur l'un de ses généraux, Siméon Bekboulatovitch, et le mit sur le trône. Mais, bien que récemment converti au christianisme, Siméon était né tartare. Son couronnement fut ressenti comme une insulte par les Russes, qui regardaient les Tartares comme des infidèles inférieurs à eux. Pourtant, Ivan IV exigea de tous les Russes, boyards compris, qu'ils fassent allégeance à leur nouveau monarque. Et tandis que Siméon s'installait au Kremlin, Ivan se retira dans une simple demeure en périphérie de Moscou, venant parfois au palais s'incliner devant le tsar et s'asseoir au milieu des autres boyards pour plaider quelque humble cause et courtiser les faveurs de Siméon.

Il devint clair peu à peu que Siméon était une sorte de double du roi. Il s'habillait comme Ivan, agissait comme Ivan, mais n'avait guère de pouvoir réel, puisque personne ne lui obéissait vraiment. Les boyards suffisamment âgés pour se souvenir d'avoir ridiculisé le petit Ivan en le plaçant pour rire sur le trône comprirent l'allusion : ils avaient traité Ivan en dérisoire prétendant à la royauté, il leur renvoyait la pareille en plaçant lui-même au pouvoir un souverain fantoche.

Pendant deux longues années, Ivan tint le miroir de Siméon face au peuple russe. Le miroir disait : vos pleurnicheries et votre désobéissance ont fait de moi un tsar sans réel pouvoir ; je vous donne donc un tsar sans réel pouvoir. Vous m'avez manqué de respect, je vous manque de respect et fais de la Russie la risée du monde. En 1577, au nom du peuple russe, les boyards rappelés à l'ordre supplièrent une nouvelle fois Ivan de revenir sur le trône, ce qu'il fit. Il régna jusqu'à sa mort, en 1584. Quant aux conspirations, plaintes et machinations, elles avaient disparu avec Siméon.

Interprétation

En 1564, après avoir fait mine d'abdiquer, Ivan avait obtenu les pleins pouvoirs. Mais ces pouvoirs avaient été progressivement érodés par divers éléments de la société : les boyards, l'Église, le gouvernement. Les guerres avaient épuisé le pays, les querelles intestines s'étaient intensifiées et les tentatives d'Ivan pour réagir avaient été reçues avec mépris. La Russie était devenue une sorte de turbulente salle de classe dans laquelle les élèves riaient ouvertement du professeur. S'il élevait la voix et osait se plaindre, il n'obtenait qu'un lever de boucliers. Il devait leur donner une leçon, leur faire goûter leur propre supplice. Il usa de Siméon Bekboulatovich comme d'un miroir adéquat.

Après deux ans au cours desquels le trône fut objet de ridicule et de dégoût, le peuple russe avait compris. Il voulut retrouver un vrai tsar, lui redonner toute sa dignité et le respect qu'une telle position doit inspirer. Pour le reste de son règne, Ivan et la Russie firent de nouveau bon ménage.

Comprenez bien : les gens sont enfermés dans leurs propres expériences. Lorsque vous vous plaignez de leur cynisme, peut-être ont-ils l'air de

comprendre, mais, au fond, cela ne les touche guère, cela les rend peut-être même plus coriaces. En matière de pouvoir, le but est toujours d'affaiblir la résistance que les gens vous opposent. Pour cela, il faut avoir recours à des astuces ; l'une d'elles est de leur donner une leçon.

Au lieu de sermonner les gens, créez une sorte de miroir de leur attitude. Vous les mettrez devant une alternative : vous ignorer ou se remettre en question. Et même s'ils vous ignorent, vous aurez fait germer dans leur inconscient une graine qui finira par prendre racine. N'ayez pas peur de les caricaturer ou d'exagérer, comme Ivan le fit en mettant un Tartare sur le trône. C'est ce qui leur ouvrira les yeux et leur fera toucher du doigt le ridicule de leur comportement.

Effet de miroir, exemple V

Le psychiatre Milton H. Erickson, pionnier de la psychothérapie stratégique, agissait beaucoup sur ses patients de façon indirecte, par effet de miroir. En construisant une analogie qui leur fasse entrevoir la réalité, il surmontait leur résistance au changement. Face à des couples mariés qui se plaignaient de problèmes sexuels, par exemple, il avait souvent constaté que la tradition psychothérapeutique de confrontation directe ne faisait que renforcer les défenses et aggraver les dissensions. Il choisissait donc d'attirer l'attention des conjoints sur un autre sujet, souvent banal, pouvant présenter une analogie avec leur conflit sexuel.

Au cours de sa première séance, un de ces couples discutait ainsi de ses habitudes alimentaires, notamment au dîner. Elle préférait une approche détendue : un apéritif, quelques hors-d'œuvre puis un plat principal léger, tout cela en douceur, à un rythme tranquille. Cela énervait son mari : il voulait manger rapidement, aller directement au plat principal, et plus il y en avait, mieux c'était. Au fil de la conversation, le couple commença à entrevoir quelque analogie avec ses problèmes au lit. Toutefois, quand ils eurent fait le lien, le docteur Erikson changea de sujet, évitant prudemment une discussion sur le problème de fond.

Ses patients pensaient tous les deux que le thérapeute cherchait simplement à mieux les connaître et qu'il allait discuter du vrai problème lors de la séance suivante. Mais dès la fin de la première séance, le docteur Erickson leur recommanda de s'organiser dans quelques jours un dîner qui comblerait les désirs de l'un et de l'autre : madame aurait un repas tranquille, prenant le temps de savourer, et monsieur aurait le repas pantagruélique dont il rêvait. Sans même réaliser qu'ils agissaient sous l'habile suggestion du médecin, ses patients mettraient en scène le miroir de leur problème et s'en feraient les acteurs. Ce subterfuge leur permettrait de le résoudre eux-mêmes et d'achever la soirée exactement comme le docteur l'espérait : en améliorant au lit ce qui avait été amélioré à table.

Lorsqu'il travaillait sur des cas plus graves, tel celui des schizophrènes qui se construisent un monde miroir imaginaire, le docteur Erickson essayait toujours de pénétrer dans ce monde et d'y travailler. C'est ainsi qu'il traita un patient hospitalisé qui se prenait pour Jésus-Christ ; habillé de draps, il parlait par vagues paraboles et infligeait à tout l'établissement

des sermons passionnés. Ni les thérapies ni les médicaments n'avaient fait effet, jusqu'au jour où le docteur Erickson alla voir le jeune homme et lui dit : « J'ai cru comprendre que vous aviez des connaissances en menuiserie. » Étant le Christ, le patient dut répondre qu'effectivement, c'était le cas ; Erickson le chargea immédiatement de confectionner des étagères et autres objets utiles, en échange de quoi il pourrait se vêtir comme il voudrait. Au cours des semaines qui suivirent, l'homme se montra de moins en moins occupé par ses fantaisies mystiques et de plus en plus concentré sur son ouvrage. Le travail du bois était devenu une priorité dans son esprit, lui permettant de fonctionner en société.

Interprétation

La communication est fondée sur des métaphores et des symboles qui sont les fondements du langage. Une métaphore est une sorte de miroir du concret et du réel, souvent plus clair et plus vrai qu'une description littérale. Or, lorsque vous êtes confronté à la volonté intraitable d'autres personnes, une communication explicite ne fait généralement qu'augmenter leur résistance.

Cela apparaît clairement si vous vous plaignez du comportement d'autrui, notamment sur des sujets sensibles comme la façon de faire l'amour. Le résultat sera bien plus durable si, comme le docteur Erickson, vous procédez par analogie à l'aide d'un miroir symbolique de la situation, qui servira de guide. Le Christ lui-même l'avait compris, les paraboles sont un excellent moyen d'enseigner, car elles permettent à l'auditeur de comprendre par lui-même.

Lorsque vous avez affaire à des personnes perdues dans le reflet de mondes imaginaires – et tous ne sont pas en hôpital psychiatrique, il s'en faut –, n'essayez jamais de les faire entrer de force dans votre réalité en faisant voler leurs miroirs en éclats. Au contraire, entrez dans leur monde et vivez-y selon leurs règles, et vous les guiderez en douceur jusqu'à l'autre côté de ces miroirs.

Effet de miroir, exemple VI

Le grand maître de thé japonais du XVIe siècle Takeno Sho-o passait un jour devant une maison lorsqu'il remarqua un jeune homme arrosant ses fleurs près de son portail. Deux choses retinrent l'attention de Sho-o : la grâce avec laquelle le jeune homme accomplissait cette corvée banale, et la stupéfiante beauté des hibiscus qui poussaient dans le jardin. Il s'arrêta et se présenta au jeune homme, qui s'appelait Sen no Rikyu. Sho-o aurait bien aimé rester, mais il avait rendez-vous et devait se hâter. Toutefois, avant qu'il ne prît congé, Rikyu l'invita à prendre le thé avec lui le lendemain matin. Sho-o, ravi, accepta.

Lorsque Sho-o ouvrit le portail le lendemain, il fut horrifié : il ne restait pas une fleur dans le jardin. Or il était surtout venu admirer les hibiscus en fleur, ce qu'il n'avait pas eu le temps de faire la veille. Déçu, il fit demi-tour, puis se ravisa et décida d'aller jusqu'à la salle de thé de Sen no Rikyu. À peine entré, il s'arrêta net, stupéfait : devant lui pendait du plafond une

jardinière ; et dedans, un seul hibiscus, le plus beau du jardin. Sen no Rikyu avait en quelque sorte lu dans ses pensées et, par ce seul geste éloquent, démontrait l'harmonie parfaite qui régnait ce jour-là entre l'hôte et son invité.

Sen no Rikyu devint bientôt le maître de thé le plus célèbre. Son inégalable talent était son incroyable capacité à épouser la pensée de ses invités, à anticiper leurs désirs, à les enchanter en s'adaptant à leur goût.

Un jour, Rikyu fut invité par Yamashina Hechigwan, adepte de la cérémonie du thé, mais doté d'un inhabituel sens de l'humour. À son arrivée, Rikyu trouva le portail d'Hechigwan fermé ; à la recherche de son hôte, il l'ouvrit. De l'autre côté du portail, il vit que l'on avait creusé un fossé soigneusement recouvert de feuillage et de terre. Comprenant qu'Hechigwan lui faisait une farce, il s'avança résolument et tomba dans le fossé, où il se couvrit de boue.

Hechigwan, mimant une surprise horrifiée, sortit en courant et proposa à son invité un bain qui, pour d'inexplicables raisons, était déjà prêt. Après le bain, Rikyu rejoignit Hechigwan pour la cérémonie du thé. Ce fut un moment très agréable pour l'un comme pour l'autre, et ils rirent de l'incident. Plus tard, Sen no Rikyu expliqua à un ami qu'il était au courant du goût qu'avait Hechigwan pour la plaisanterie, mais que, comme il faut toujours se conformer aux désirs de son hôte, il s'était obligeamment jeté dans sa chausse-trappe pour s'assurer qu'il serait satisfait. « Venir pour le thé n'est jamais pure obséquiosité, ajouta-t-il. Il faut que l'hôte et l'invité soient en harmonie l'un avec l'autre. »

La vue du très digne Sen no Rikyu au fond d'un fossé avait beaucoup amusé Hechigwan, mais Rikyu s'était lui-même fait plaisir en le laissant rire à ses dépens.

Interprétation

Sen no Rikyu n'était ni magicien ni prophète : il observait son entourage, sondait les gestes subtils qui révèlent les désirs cachés, puis produisait l'image de ce désir. Même si Sho-o n'avait pas formulé son émerveillement devant les hibiscus, Rikyu l'avait lu dans ses yeux. Si, pour se conformer au désir de quelqu'un, il faut tomber dans un fossé, soit ! Le pouvoir de Rikyu résidait dans son usage habile du miroir du courtisan, qui lui donnait le don de lire dans les yeux de ses interlocuteurs.

Apprenez à manipuler le miroir du courtisan, il peut vous donner beaucoup de pouvoir. Étudiez les regards des gens, suivez leurs mouvements, baromètres plus sûrs de la joie et de la tristesse que n'importe quelle parole. Remarquez les détails et retenez-les : leurs vêtements, le choix de leurs amis, leurs habitudes quotidiennes, leurs réactions spontanées. Ces détails vous révéleront des désirs secrets et rarement exprimés. Faites le lien entre tous ces éléments, découvrez ce qui se cache sous la surface puis faites-vous le miroir de leur moi inexprimé. C'est la clef du pouvoir : l'autre n'a pas cherché votre considération, n'a pas parlé de son amour des hibiscus, mais, lorsque vous le lui donnez, son plaisir est d'autant plus grand qu'il n'avait rien demandé. Souvenez-vous : la communication au-delà des mots, les

compliments indirects sont d'une puissance souveraine. Personne ne résiste au charme du miroir du courtisan.

Effet de miroir, exemple VII

« Yellow Kid » Weil, cet extraordinaire escroc, se servait du miroir trompeur pour ses plus brillantes arnaques. La plus audacieuse fut la création d'une fausse banque à Muncie, dans l'Indiana.

Weil apprit un jour que la Merchants Bank de Muncie déménageait, et il vit là une opportunité qu'il ne pouvait laisser passer. Il loua les locaux de la Merchants, encore aménagés avec guichets et tout le reste. Il acheta des sacs, y marqua au pochoir un nom de banque fictif, les remplit avec des jetons en métal et les aligna en rangées impressionnantes derrière les guichets, ainsi que des liasses de billets – en fait de vrais billets cachant des piles de papier journal de la même taille. Pour jouer le rôle des caissiers et des clients, Weil embaucha des joueurs, des bookmakers, des filles de joie et toutes sortes de malfrats, même un voyou du quartier comme agent de la sécurité.

Weil fit savoir qu'il plaçait les contrats d'assurance-vie de cet établissement ; il prospectait pour harponner les gros poissons. Il amenait sa victime à la banque et demandait à voir le président. Un « employé » leur proposait d'attendre, ce qui ne faisait que renforcer l'impression de réalité : un président de banque vous fait toujours attendre à un rendez-vous. Pendant ce temps, l'établissement bourdonnait d'activité : les figurants entraient et sortaient, faisaient des dépôts et des retraits, saluaient le gardien. Dupé par cette copie conforme de la réalité, le pigeon déposait cinquante mille dollars dans la fausse banque sans la moindre inquiétude.

Au fil des ans, Weil reproduisit la même comédie avec un yacht-club désaffecté, un bureau de courtage déserté, une agence immobilière qui avait déménagé et un faux casino plus vrai que nature.

Interprétation

La reconstitution du réel offre des perspectives de tromperie immenses. Le bon uniforme, l'accent parfait, le décor adéquat : l'illusion est totale, car l'image se confond avec la réalité. Les gens en ont l'intense désir, ils ont besoin d'y croire, et leur premier instinct est de prendre une façade de carton-pâte pour un véritable building. Après tout, on ne peut vivre en doutant de la véracité de tout ce que l'on voit ; ce serait épuisant. Les apparences ne sont jamais mises en doute : la crédulité est le propre de l'homme.

À ce jeu particulier, ce sont les premiers instants qui comptent le plus. Si les soupçons de votre victime ne sont pas éveillés par ce qu'il aperçoit dans le miroir, ils resteront en veilleuse. Une fois entré dans votre galerie des glaces, il devient incapable de distinguer le faux du vrai, et le duper sera un jeu d'enfant. Souvenez-vous : étudiez la surface des choses et apprenez à la reproduire dans vos habitudes, vos manières, vos vêtements. Telle une fleur carnivore, vous serez une plante parmi d'autres pour les insectes insouciants.

Image :
Le bouclier de Persée.
Il est poli au point d'être un
miroir. Méduse ne peut vous voir,
elle n'aperçoit que le reflet de sa propre
laideur. À l'abri derrière, vous avez le
pouvoir de tromper, de vous moquer,
de mettre en rage. D'un seul coup
d'un seul, vous trancherez la
tête sans méfiance de
Méduse.

Autorité : Le nœud des opérations militaires dépend de votre faculté de faire semblant de vous conformer aux désirs de votre ennemi… Il y aura des occasions où vous vous abaisserez, et d'autres où vous affecterez d'avoir peur. Vous feindrez quelquefois d'être faible afin que vos ennemis, ouvrant la porte à la présomption et à l'orgueil, viennent ou vous attaquer mal à propos, ou se laissent surprendre eux-mêmes et tailler en pièces honteusement. (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C., *L'Art de la guerre*, traduit par Père Joseph-Marie Amiot, sj.)

Attention aux situations reflets

Les miroirs donnent beaucoup de pouvoir mais sont aussi de dangereux écueils ; c'est notamment le cas des situations reflets : il s'agit de répliques de situations antérieures, exactes ou approximatives. Il arrive que vous vous retrouviez catapulté dans ce type de « reflet » sans comprendre tout à fait ce qui vous arrive, tandis que votre entourage, lui, y reconnaît la situation antérieure et se livre à une comparaison. La plupart du temps, c'est à votre détriment : soit vous apparaissez plus faible que le protagoniste de l'événement d'origine, soit vous pâtissez des souvenirs désagréables qu'il a laissés.

En 1864, le compositeur Richard Wagner s'installa à Munich sur l'ordre de Louis II de Bavière. Louis était l'admirateur le plus fervent et le mécène le plus généreux de Wagner. La force que lui apportait ce soutien monta à la tête du musicien, qui, une fois établi à Munich sous la protection du roi, se crut tout permis.

Wagner s'installa dans une luxueuse demeure que le roi lui avait offerte. Cette maison était située à deux pas de l'ancienne maison de Lola Montez, la fameuse courtisane qui avait causé la destitution du grand-père de Louis II. Prévenu qu'une telle proximité pourrait lui être préjudiciable, Wagner en rit : « Je ne suis pas Lola Montez », plaisanta-t-il.

Pourtant, bientôt les citoyens de Munich remarquèrent les faveurs et l'argent qui pleuvaient sur Wagner et le surnommèrent « la seconde Lola » ou « Lolotte ». Inconsciemment, Wagner marchait dans les traces de Lola, jetant l'argent par les fenêtres, se mêlant de problèmes étrangers à la musique, s'essayant à la politique et conseillant le roi dans les affaires du gouvernement. Quant à l'affection qu'avait Louis II pour Wagner, elle apparaissait comme trop passionnelle, indigne d'un roi – exactement comme l'amour qu'avait eu son grand-père pour Lola Montez.

Finalement, les ministres de Louis II lui écrivirent une lettre : « Votre Majesté se tient maintenant à la croisée des chemins : il vous faut choisir entre l'amour et le respect de votre peuple fidèle et l'"amitié" de Richard Wagner. » En décembre 1865, Louis demanda poliment à son ami de partir et de ne jamais revenir. Wagner, sans le vouloir, s'était placé dans le reflet de Lola Montez : tous ses faits et gestes rappelaient malgré lui aux dignes Bavarois les souvenirs de cette femme détestée.

Évitez ce genre d'associations comme la peste. Dans une situation réplique, vous n'avez que peu de contrôle, voire aucun, sur les miroitements du passé et les idées qui sont projetées sur vous. Or toute situation incontrôlable est dangereuse. Même si la source du reflet est une image positive, vous ne semblerez pas à la hauteur, car le passé a toujours plus de lustre que le présent. Faites tout pour rejeter cette image et chassez ce reflet.

LOI

45

APPELEZ AU CHANGEMENT, PAS À LA RÉVOLUTION

PRINCIPE

Le changement est salutaire, tout le monde est d'accord là-dessus ; mais notre quotidien est pétri d'habitudes. Trop d'innovations simultanées traumatisent et conduisent à la révolte. Si vous venez d'être intronisé à un poste de pouvoir ou que vous essayez d'en établir les bases, montrez bien que vous respectez les traditions. Si un changement est nécessaire, faites-le passer pour une légère amélioration du passé.

Violation de la loi

En 1527, le roi Henri VIII d'Angleterre décida de répudier Catherine d'Aragon, qui ne lui donnait pas d'héritier : il était amoureux de la jeune et jolie Anne Boleyn. Le pape Clément VII s'opposa à la dissolution du mariage et menaça le roi d'excommunication. Le ministre le plus puissant du roi, le cardinal Wolsey, n'y était pas non plus très favorable ; son soutien trop tiède lui coûta d'abord sa place, puis la vie.

Pourtant, un membre du cabinet royal, Thomas Cromwell, non seulement soutenait la volonté du roi mais voulait en faire une rupture totale avec le passé. Il convainquit le roi de rompre avec Rome et de se proclamer chef d'une nouvelle Église, l'Église d'Angleterre : il pourrait ainsi divorcer et épouser Anne Boleyn. En 1531, Henri VIII fut forcé de constater que c'était la seule solution. Pour remercier Cromwell de cette idée simple mais brillante, il éleva ce fils de maréchal-ferrant au poste de conseiller royal.

En 1534, Cromwell était secrétaire du roi et l'homme le plus puissant d'Angleterre. Mais, selon lui, la rupture avec Rome ne devait seulement satisfaire la libido royale : il imaginait un nouvel ordre protestant en Angleterre, l'écrasement complet du pouvoir de l'Église catholique et le pillage de toutes ses richesses au profit du roi et du gouvernement. La même année, il fit faire l'inventaire des biens de l'Église en Angleterre. Cet inventaire révéla des trésors ahurissants, au-delà même de ce qu'il imaginait.

Pour justifier ses projets, Cromwell fit courir des bruits sur la corruption des monastères anglais, leurs abus de pouvoir et leur exploitation du peuple qu'ils prétendaient servir. Ayant rallié le Parlement à sa cause, il lança la saisie des biens ecclésiastiques et détruisit les monastères un à un. En même temps, il imposa le protestantisme, introduisit des réformes dans les rituels religieux et châtia les derniers fidèles de la religion catholique, désormais qualifiée d'hérésie. Quasiment du jour au lendemain, l'Angleterre se retrouva convertie à la nouvelle religion officielle.

La terreur s'abattit sur le pays. Certains avaient eu à pâtir de l'Église catholique qui, avant les réformes, était immensément puissante, mais la plupart des Anglais étaient fortement attachés au catholicisme et à la rassurante routine de ses rituels. Ils virent avec horreur démolir les églises, détruire les images de la Vierge et des saints, briser les vitraux et piller les trésors religieux. Dès lors que les monastères qui avaient secouru les plus pauvres étaient anéantis, la misère envahissait les rues. Le flot des mendiants était grossi par les moines contraints de défroquer. En plus de tout cela, Cromwell leva de lourds impôts pour financer ses innovations ecclésiastiques.

En 1535, d'importants soulèvements dans le nord de l'Angleterre menacèrent de renverser Henri VIII. Il lui fallut près d'un an pour réprimer les rébellions, et constater le coût des réformes de Cromwell. Le roi lui-même n'avait jamais voulu aller aussi loin : il voulait le divorce avec Catherine d'Aragon, pas avec le catholicisme. C'était maintenant au tour de Cromwell de se sentir mal à l'aise : le roi revint progressivement sur tous ces bouleversements et restaura les sacrements catholiques ainsi que d'autres rituels que Cromwell avait proscrits.

Voyant venir la disgrâce, Cromwell décida en 1540 de regagner les faveurs d'Henri VIII sur un coup de dés : il allait trouver la nouvelle femme du roi.

L'origine de Noël

La nouvelle année est une occasion de fête depuis l'Antiquité. Du 17 au 23 décembre, les Romains célébraient les Saturnales, dédiées à Saturne, dieu des semailles. C'était la fête la plus gaie de l'année : plus personne ne travaillait, les rues étaient pleines de foules joyeuses, dans une atmosphère de carnaval. Les esclaves étaient les égaux de leurs maîtres et l'on décorait les maisons avec des rameaux de laurier. Les gens échangeaient visites et cadeaux : notamment des bougies et des statuettes de terre cuite. Longtemps avant la naissance du Christ, les Juifs célébraient pendant huit jours le festival des Lumières, à la même saison. Les peuplades germaniques organisaient un grand festival non seulement au milieu de l'été, mais aussi pour le solstice d'hiver, où ils fêtaient le retour du soleil et honoraient les puissants dieux de la fécondité, Wotan et Freyja, Donar (Thor) et Freyr. Même une fois que l'empereur Constantin (306-337) eut proclamé le christianisme religion d'État à Rome, les évocations de la lumière et de la fécondité demeurèrent une composante importante des fêtes pré-chrétiennes du milieu de l'hiver et ne purent être entièrement supprimées. En 274, l'empereur Aurélien (214-275) créa le culte officiel du dieu soleil Mithra, et fit du jour de sa naissance, le 25 décembre, une fête

nationale. Le culte de Mithra, dieu aryen de la lumière, était venu de Perse par l'Asie mineure et la Grèce, et son influence s'étendit jusqu'aux terres allemandes et britanniques. De nombreux sanctuaires en ruine attestent de l'importance qu'avait ce dieu, notamment pour les légions romaines, car il apportait fécondité, paix et victoire. On comprend dès lors pourquoi le pape Libère, dont le pontificat dura de 352 à 366, choisit en 354 le 25 décembre pour commémorer l'anniversaire de Jésus-Christ.

ANNE-SUSANNE RISCHKE, NEUE ZÜRCHER ZEITUNG, 25 DÉCEMBRE, 1983

En effet, la troisième épouse d'Henri VIII, Jane Seymour, était morte quelques années plus tôt et le roi se languissait d'une nouvelle reine. C'est Cromwell qui la trouva : Anne de Clèves, princesse allemande et, le plus important aux yeux de Cromwell, protestante. À sa demande, le peintre Holbein réalisa un portrait flatteur de la princesse. Lorsque Henri VIII le vit, il tomba amoureux et accepta de l'épouser. Cromwell semblait revenu en grâce.

Malheureusement, la peinture de Holbein devait beaucoup à l'imagination ; lorsque le roi rencontra sa fiancée, il fut singulièrement refroidi. Sa colère éclata contre Cromwell : d'abord il avait conçu des réformes aberrantes, à présent il le forçait à épouser une protestante peu susceptible d'embraser ses sens. Au mois de juin de la même année, Cromwell fut arrêté, accusé d'être un extrémiste protestant et un hérétique, et enfermé à la Tour de Londres. Six semaines plus tard, devant une immense foule en délire, l'exécuteur des hautes œuvres faisait tomber sa tête.

Interprétation

L'idée de Thomas Cromwell était simple : briser le pouvoir et la richesse de l'Église et poser les fondations du protestantisme en Angleterre. L'opération fut brutale. Il savait que ses réformes hâtives allaient causer souffrance et ressentiment, mais il pensait que quelques années suffiraient pour les guérir. En outre, il se voyait déjà à la tête d'un ordre nouveau, le roi dépendrait de lui. Mais il y avait un problème dans sa stratégie : comme une boule de billard lancée trop fort contre la bande, ses mesures eurent des effets qu'il n'avait pas prévus et qu'il ne pouvait contrôler.

Celui qui lance d'importantes réformes devient souvent le bouc émissaire de toutes sortes d'insatisfactions. La réaction finit par le détruire, car la nature humaine répugne au changement, même bénéfique. Parce que le monde est et a toujours été plein de dangers et de menaces, on s'accroche à ce qui est familier, on se crée des habitudes et des rites qui rendent la vie plus supportable. Le changement peut être agréable et même souhaitable, dans l'absolu ; mais trop de bouleversements éveillent une angoisse sous-jacente qui finit par exploser.

Ne sous-estimez jamais le conservatisme caché des personnes qui vous entourent. Il est très puissant et très enraciné. Ne laissez jamais une idée de génie vous troubler la raison : personne ne voit le monde par vos yeux ; de la même manière, vous ne pouvez forcer quiconque à entrer dans l'avenir à travers des changements douloureux. Les gens se rebelleront. Si la réforme est nécessaire, anticipez les réactions qu'elle éveillera et trouvez les moyens de déguiser ce changement et d'en atténuer l'amertume.

Respect de la loi

Jeune communiste dans les années 1920, Mao Zedong comprenait mieux que tous ses camarades les énormes obstacles qui s'opposaient à une victoire communiste en Chine. Composé d'un petit nombre d'hommes, assez pauvres, sans expérience militaire ni véritable armement, le Parti n'avait aucune chance de gagner si l'immense population paysanne de la Chine ne se ralliait pas à lui. Mais quelle population au monde est plus conservatrice, plus ancrée dans la tradition que la paysannerie chinoise ? La plus vieille

civilisation de la planète possédait une histoire qui ne relâcherait jamais son emprise, quelle que soit la violence d'une révolution. Les idées de Confucius étaient aussi vivantes en 1920 que du vivant du philosophe, au VIe siècle avant notre ère. Malgré les oppressions du système en vigueur, la paysannerie abandonnerait-elle jamais les valeurs profondément enracinées dans son passé pour la grande inconnue du communisme ?

La solution, imagina Mao, était au prix d'une duperie assez facile : il suffisait de parer la révolution des atours du passé, de la rendre réconfortante et légitime aux yeux du peuple. L'un des livres préférés de Mao était le très populaire roman chinois médiéval *Au bord de l'eau*, qui raconte les exploits d'un Robin des Bois chinois et de sa bande, luttant contre un monarque méchant et corrompu. À l'époque de Mao, en Chine, les liens familiaux étaient plus forts que tout autre lien social, car la hiérarchie patriarcale confucianiste était encore bien en place. Cependant, *Au bord de l'eau* prêchait une valeur supérieure : les liens fraternels d'une bande de brigands, la noblesse de leur cause qui unissait un groupe au-delà du sang. Le roman avait une forte résonance affective dans le peuple chinois, qui adore encourager les opprimés. Mao usa donc régulièrement de la comparaison entre son armée révolutionnaire et la bande de brigands d'*Au bord de l'eau*, entre sa lutte et celle de ce rebelle mythique contre l'oppression du méchant empereur. Il utilisa la tradition pour enjoliver et légitimer la cause communiste ; la paysannerie ne pouvait que soutenir des valeurs à ce point ancrées dans le passé.

Même le parti une fois parvenu au pouvoir, Mao continua. Il ne se présenta pas aux masses comme un Lénine chinois, mais comme un avatar moderne de Zhuge Liang, stratège du IIIe siècle et l'un des personnages principaux de l'épopée historique populaire *Le Roman des Trois Royaumes*. Zhuge Liang était plus qu'un grand général : il était poète, philosophe et d'une rectitude morale stricte. Mao se présenta donc comme un poète guerrier sur ce modèle, un homme mêlant philosophie et stratégie et prêchant une nouvelle éthique. Il se fit passer pour un des héros guerriers de la tradition chinoise.

Bientôt, tout, dans les discours et les écrits de Mao, fit référence à l'histoire chinoise ancienne. Il évoquait, par exemple, le grand empereur Shi Huangdi, qui avait unifié le pays au IIIe siècle av. J.-C. ; Shi Huangdi avait brûlé les œuvres de Confucius, fait construire la Grande Muraille et donné son nom à la Chine. Comme lui, Mao avait rassemblé le pays et imposé de courageuses réformes contre l'oppression. Shi Huangdi était traditionnellement perçu comme un dictateur violent dont le règne avait été bref. Mais Mao sut habilement réinterpréter l'histoire en justifiant *a posteriori* les actes de Shi Huangdi aux yeux des Chinois, légitimant du même coup la violence du nouvel ordre qu'il était en train de mettre en place.

Après l'échec de la Révolution culturelle, à la fin des années 1960, une lutte de pouvoir déchira le parti communiste, lutte dans laquelle l'adversaire principal de Mao fut Lin Piao, l'un de ses amis les plus proches. Pour faire comprendre aux masses la différence entre sa philosophie et celle de Lin Piao, Mao se servit encore une fois du passé : il donna à son opposant le rôle de Confucius, philosophe que, de fait, Lin citait constamment. Et Confucius représentait le conservatisme, le passé. Mao, lui, s'identifiait à un mouvement philosophique ancien connu sous le nom de légalisme,

exposé dans les écrits de Han Feizi. Les légalistes méprisaient l'éthique confucianiste ; ils pensaient que la violence est nécessaire à la création d'un ordre nouveau. Ils révéraient le pouvoir. Pour se donner du poids dans la lutte, Mao déclencha une campagne de propagande nationale contre Confucius, se servant du slogan « confucianisme contre légalisme » pour déchaîner les jeunes contre la génération de leurs aînés. Ce contexte grandiose masquait une lutte de pouvoir finalement assez banale mais Mao, une fois de plus, rassembla les masses et triompha de ses opposants.

Interprétation

Aucun peuple n'éprouve un plus profond attachement au passé que les Chinois. Face à cet obstacle considérable à toute réforme, la stratégie de Mao fut simple : au lieu de lutter contre le passé, il le mit habilement à son service, traçant un parallèle entre les communistes radicaux et des figures romanesques de l'histoire chinoise. Il compara la guerre des Trois Royaumes avec la lutte entre les États-Unis, l'Union soviétique et la Chine, avec lui-même dans le rôle de Zhuge Liang. Comme l'avaient fait les empereurs avant lui, il développa le culte de sa personnalité, comprenant que les Chinois ne pouvaient fonctionner sans substitut paternel à révérer. Après l'échec lamentable du « grand bond en avant », essai de modernisation forcée du pays qui avait piteusement échoué, il sut corriger sa tactique : désormais, les changements radicaux seraient occultés par le rassurant rideau du passé.

La leçon est simple : le passé est majestueux. Ce qui est arrivé avant nous semble plus grand ; les habitudes, comme l'histoire, donnent du poids à n'importe quel acte. Servez-vous-en. Lorsque vous détruisez ce qui est familier, vous créez un vide, un espace libre ; les gens craignent le chaos attiré par ce vide. Il vous faut donc éviter à tout prix de réveiller ces peurs. Empruntez au passé son poids et sa légitimité, de quelque façon que ce soit, pour créer une présence familière et réconfortante. Cela donnera à vos actions une teinte romanesque, grandira votre présence et masquera la nature réelle des changements que vous lancez.

> L'on doit remarquer qu'en effet il n'y a point d'entreprise plus difficile à conduire, plus incertaine quant au succès, et plus dangereuse que celle d'introduire de nouvelles institutions.
>
> NICOLAS MACHIAVEL, 1469-1527, *Le Prince*, traduit par Jean-Vincent Périès

LES CLEFS DU POUVOIR

La psychologie humaine abonde en paradoxes ; l'un d'entre eux est que, même si les gens comprennent la nécessité du changement et son importance pour le bien des institutions comme des individus, ils s'irritent et s'angoissent lorsque ces changements les affectent personnellement. Ils les savent nécessaires, savent que la nouveauté soulage de l'ennui, mais, au fond, ils s'accrochent au passé. Dans l'absolu ou en surface, pas de problème, ils sont pour ; mais lorsque l'on touche à l'essentiel, c'est-à-dire aux habitudes et à la routine, c'est un tollé général.

Aucune révolution n'a lieu sans être suivie d'une réaction car, à la longue, le vide créé par les bouleversements effraie ; l'homme associe inconsciemment ce vide à la mort et au chaos. Lorsque se présente l'occasion d'un changement et d'un renouveau, les masses séduites emboîtent le pas à la révolution ; mais lorsque leur enthousiasme faiblit, ce qui arrive tôt ou tard, il ne leur reste qu'une impression de vide. Nostalgiques du passé, elles ouvrent la voie pour qu'il revienne à pas de loup.

Pour Machiavel, le prophète qui prêche et apporte le changement ne peut survivre qu'en prenant les armes : lorsque les masses reviennent inévitablement au passé, il doit être prêt à user de la force. Mais un prophète armé ne peut durer, sauf à créer rapidement de nouveaux rituels et de nouvelles valeurs pour remplacer les anciens et apaiser les angoisses de ceux que les bouleversements inquiètent. Il est bien plus simple et moins meurtrier de créer une sorte d'illusion. Prêchez le changement autant que vous voulez et mettez même en place vos réformes, mais donnez-leur l'apparence familière de traditions et d'événements anciens.

Au pouvoir de l'an 8 à l'an 23 de notre ère, l'empereur chinois Wang Mang régna pendant une période de grandes turbulences historiques, au cours de laquelle le peuple ne désirait plus que l'ordre, un ordre représenté à ses yeux par Confucius. Deux cents ans plus tôt, pourtant, l'empereur Shi Huangdi avait fait brûler ses œuvres. Cela n'empêcha pas la rumeur de se répandre que certains textes avaient été miraculeusement préservés, cachés sous la maison du maître en personne. Ces textes n'étaient peut-être pas authentiques, mais ils donnèrent à Wang une belle opportunité : il commença par les confisquer, puis demanda à ses scribes d'y insérer des passages qui semblaient approuver le type de changements en cours dans le pays. Quand il publia ces textes, tout le monde crut que Confucius aurait approuvé les réformes de Wang ; le peuple se sentit rassuré et les accepta plus facilement.

Comprenez bien : le fait que le passé soit mort et enterré donne la liberté de le réinterpréter. Pour soutenir sa cause, il faut bien entendu s'arranger avec les faits : le passé est un palimpseste dans lequel vous pouvez insérer en toute tranquillité vos propres lignes.

Un simple geste, comme l'usage d'un titre ancien, ou le maintien du même nombre d'individus dans une institution, vous relie au passé et vous octroie l'aval de l'histoire. Comme Machiavel lui-même l'avait observé, les Romains se servirent de cette astuce lorsqu'ils transformèrent la monarchie en république. Certes, ils remplacèrent le roi par deux consuls, mais, comme le roi avait été servi par douze licteurs, ils en gardèrent autant pour servir les consuls. Le roi officiait lui-même lors du sacrifice annuel, une cérémonie imposante qui émouvait la foule ; la république garda cette pratique, laissant officier un « chef de cérémonie qu'ils appelèrent le *roi* du sacrifice ». Ces gestes ainsi que d'autres, similaires, tranquillisèrent le peuple et évitèrent qu'il ne réclame le rétablissement de la monarchie.

Une autre stratégie pour maquiller un changement est de clamer haut et fort votre attachement aux valeurs du passé. Déguisez-vous en traditionaliste, et peu nombreux seront ceux qui remarqueront à quel point vous êtes révolutionnaire.

À l'époque de la Renaissance, Florence était une République vieille de plusieurs siècles et regardait de travers ceux qui se moquaient de ses traditions. En public, Cosme de Médicis défendait ardemment cette institution, ce qui ne l'empêcha pas de prendre le contrôle de la cité avec sa riche famille et d'y établir une dynastie. Dans la forme, les Médicis soutenaient le régime ; dans le fond, ils lui ôtèrent tout pouvoir. Tout en feignant de protéger la tradition, ils firent passer en douceur un changement radical.

La science se veut à la recherche de la vérité ; cela devrait la mettre à l'abri de tout conservatisme et de toute habitude irrationnelle : c'est la culture de l'innovation. Pourtant, lorsque Charles Darwin publia en 1859 *L'Origine des espèces*, il affronta une opposition plus dure de la part de ses collègues scientifiques que des autorités religieuses. Sa théorie remettait en question trop de préjugés. Jonas Salk se heurta aux mêmes obstacles avec ses innovations radicales en immunologie, comme Max Planck en physique. « Une nouvelle vérité scientifique ne s'impose pas en convainquant ses opposants ni en leur montrant la lumière, écrivit-il plus tard, mais parce que ces opposants finissent par mourir et qu'une nouvelle génération grandit, familière de cette nouvelle idée. »

La réaction contre ce conservatisme inné est de jouer le jeu du courtisan. C'est ce que fit Galilée au début de sa carrière scientifique ; il devint plus direct sur le tard, et en paya le prix. Prêtez donc verbalement allégeance à la tradition. Identifiez, dans vos réformes, les éléments qui peuvent sembler s'appuyer sur le passé. Tenez des propos politiquement corrects, affichez votre conformisme, tout en lâchant la bride à vos théories innovatrices. Jouez sur les apparences et le respect d'un protocole ancien. Cela est vrai dans tous les domaines, la science ne constitue en aucun cas une exception.

Enfin, il faut savoir que les gens de pouvoir sont attentifs à l'esprit de l'époque. Si la réforme est trop en avance sur son temps, rares sont ceux qui la comprennent. Elle soulèvera des angoisses et sera, hélas, mal interprétée. Les changements que vous accomplissez doivent paraître plus inoffensifs qu'ils ne le sont. L'Angleterre finit par se séparer de Rome comme le voulait Cromwell, mais à travers un schisme qui demanda des siècles pour s'affirmer.

Le contexte historique est primordial. En des temps troublés, on peut gagner du pouvoir en prêchant le retour au passé, au confort, à la tradition et aux rites. Lors de périodes de stagnation, à l'inverse, jouez la carte de la réforme, voire de la révolution, mais attention à ce que vous pouvez déclencher. Ceux qui voient la fin d'une révolution sont rarement ceux qui l'ont inspirée. Vous ne gagnerez pas à ce jeu dangereux à moins d'être capable d'anticiper l'inévitable réaction en jouant avec les apparences et en vous appuyant sur le passé.

> Autorité : Celui qui souhaite ou tente de réformer le gouvernement d'un état et cherche à le faire accepter, doit au moins se conformer aux mœurs anciennes ; ainsi, le peuple ne sentira pas le changement de ses institutions, même si de fait, elles sont radicalement différentes. Car le vulgaire se contente des apparences, comme si elles constituaient des réalités. (Nicolas Machiavel, 1469-1527, *Le Prince*, traduit par Jean-Vincent Périès)

Image :
Le chat. Créature d'habitudes,
il aime la chaleur de ce qui lui est familier.
Si vous dérangez sa routine, si vous modifiez
son espace, il deviendra ingérable et psychotique.
Restez dans ses bonnes grâces en lui conservant
ses rituels. Si vous devez absolument le démé-
nager, laissez-lui les odeurs qu'il connaît
et ses objets familiers dans leurs
lieux stratégiques.

A contrario

Le passé est un cadavre auquel vous pouvez faire dire ce que vous souhaitez. Si le passé récent est douloureux et dur, il est totalement suicidaire de vous y associer. Lorsque Napoléon arriva au pouvoir, la Révolution française était encore dans tous les esprits. Si sa cour avait marqué la moindre ressemblance avec la cour grandiose de Louis XVI et de Marie-Antoinette, ses courtisans auraient eu en tête un seul souci : la garder sur leurs épaules. Au contraire, Napoléon établit une cour remarquable de sobriété et de dignité. C'était la cour d'un homme qui n'avait pour valeur que le travail et les vertus militaires. Cette nouvelle forme était rassurante et appropriée.

En d'autres termes, prêtez attention au contexte historique, mais comprenez bien : si vous opérez un changement radical, évitez à tout prix de susciter un sentiment de vide qui terroriserait le peuple. Même une histoire récente difficile paraîtra préférable à un vide. Occupez immédiatement cet espace avec de nouveaux rites et de nouvelles formes. Rassurants et bientôt familiers, ils assureront votre position aux yeux des masses.

Enfin, les arts, la mode et la technologie semblent des domaines dans lesquels le pouvoir vient de l'innovation, d'une rupture radicale avec le passé. En réalité, une telle stratégie peut certes porter ses fruits, mais présente de nombreux risques. Il est inévitable que vos trouvailles soient bientôt supplantées par d'autres. Vous n'avez que peu de contrôle : quelqu'un de plus jeune et de plus dynamique prend brusquement un virage inédit, et votre innovation d'hier devient un *has been* sans intérêt. Vous êtes perpétuellement en sursis. Votre pouvoir est fragile et éphémère. Or tout le monde cherche un pouvoir solide. En vous servant du passé, en ménageant des arrangements avec la tradition, en détournant les conventions, vos créations obtiendront davantage qu'un succès momentané. Les périodes follement novatrices masquent l'inévitable retour de la nostalgie du passé. Utiliser le passé dans votre propre intérêt vous apportera plus de pouvoir que le jeter aux orties – une entreprise vaine, voire autodestructrice.

LOI

46

NE SOYEZ PAS TROP PARFAIT

PRINCIPE

Paraître mieux que tout le monde est toujours périlleux, mais le pire est de sembler n'avoir ni défaut ni faiblesse. La jalousie fabrique des ennemis silencieux. Il est avisé d'exhiber quelque défaut de temps en temps, d'avouer de petits vices sans conséquence, afin de désamorcer l'envie et de paraître plus humain, plus accessible. Seuls les morts et les dieux sont impunément parfaits.

Violation de la loi

Joe Orton rencontra Kenneth Halliwell à l'académie royale d'Art dramatique de Londres en 1953 ; ils y étaient tous les deux étudiants. Ils devinrent rapidement amants puis vécurent ensemble. Halliwell, âgé de vingt-cinq ans à l'époque et de sept ans l'aîné qu'Orton, était, des deux, le plus sûr de soi ; cependant, ni l'un ni l'autre n'avait de talent d'acteur. Aussi, une fois leur diplôme en poche et installés dans un sordide appartement londonien, ils décidèrent d'abandonner la comédie pour l'écriture ; l'héritage d'Halliwell les mettait à l'abri du besoin pour quelques années. Au début, c'était lui qui inventait la trame de leurs romans et nouvelles : Orton, qui tapait les manuscrits sous sa dictée, ajoutait çà et là ses propres idées. Leurs premiers essais attirèrent l'attention de quelques agents littéraires, sans plus. L'avenir radieux qui semblait s'ouvrir devant eux n'avait pas tenu ses promesses.

L'argent de l'héritage finit par s'épuiser et le couple dut chercher du travail. Leur collaboration était moins enthousiaste et moins fréquente. Les perspectives étaient sombres.

En 1957, Orton commença à écrire seul mais ce n'est que cinq ans plus tard, lorsque les amants furent emprisonnés six mois pour la dégradation de dizaines de livres de bibliothèque, qu'il commença à trouver sa voie (ce n'était peut-être pas un hasard : c'était la première fois qu'Halliwell et lui étaient séparés en neuf ans). Il sortit de prison déterminé à exprimer son mépris de la société anglaise sous la forme de farces théâtrales. Halliwell et lui s'installèrent de nouveau ensemble, mais les rôles étaient maintenant inversés : Orton écrivait, Halliwell ajoutait ses commentaires et ses idées.

En 1964, Joe Orton termina sa première pièce, *Entertaining Mr. Sloane* (*Le Locataire*). Elle fut jouée dans le West End londonien, le quartier des arts et de la culture, où elle fit un tabac. Les critiques furent dithyrambiques : un génie était né. Dès lors, les succès se succédèrent à un rythme étourdissant. En 1966, Orton remporta un triomphe avec *Loot* (*Le Butin*) ; sa popularité s'envola. Bientôt, les commandes affluèrent, notamment des Beatles qui payèrent une coquette somme à Orton pour un scénario de film.

Tout lui souriait, sauf sa relation avec Kenneth Halliwell. Le couple vivait encore ensemble, mais alors que le succès d'Orton allait croissant, Halliwell s'enfonçait dans la dépression. Tandis que son amant devenait célèbre, il subissait l'humiliation d'être traité comme une sorte de nègre juste bon à taper les pièces ; sa part dans ce qui avait été jadis une collaboration faisait peau de chagrin. Dans les années 1950, il avait entretenu Orton grâce à son héritage ; maintenant, c'était Orton qui l'entretenait. Dans les réceptions, avec leurs amis, on faisait cercle autour d'Orton, charmant, toujours enjoué et plein d'entrain. Halliwell, chauve et maladroit, était d'une réserve maladive qui faisait fuir les autres.

Les problèmes du couple ne firent qu'empirer. Les sautes d'humeur d'Halliwell leur rendaient la vie commune impossible. Orton clamait qu'il voulait le quitter et eut de nombreuses aventures, mais il finissait toujours par revenir à son vieil ami et amant. Il essaya d'aider Halliwell à se lancer dans une carrière d'artiste, allant même jusqu'à lui trouver une galerie où exposer, mais l'exposition fut un four et ne fit qu'accroître le sentiment

La parabole de l'avare et de l'envieux

Un avare et un envieux allèrent trouver le roi, qui leur dit : « Que l'un de vous me demande ce qu'il voudra, et je l'exaucerai, à condition de donner le double à l'autre. » L'envieux ne voulait pas demander en premier, car il ne pouvait supporter que son camarade reçoive deux fois plus que lui ; l'avare, non plus, car il voulait tout. Finalement, l'avare convainquit l'envieux d'exprimer son vœu le premier : celui-ci demanda au roi de lui arracher un œil.

Solomon Schimmel, parabole juive, Les sept péchés mortels, 1992

L'admiration est un abandon heureux de soi-même, l'envie une revendication malheureuse du moi.

Søren Kierkegaard, 1813-1855, Traité du désespoir

C'est une grande habileté que de savoir cacher son habileté.

LA ROCHEFOUCAULD, 1613-1680, MAXIMES

L'ENVIE

Cependant la guerrière Pallas lance sur Aglauros un farouche regard. Elle soupire, et ce profond soupir soulève fortement son sein robuste et son égide redoutable. Elle se souvient que la main profane d'Aglauros a trahi son secret, lorsque, contre la foi donnée, elle découvrit à ses sœurs cet enfant né sans mère, enfanté par le dieu de Lemnos. Elle ne peut souffrir qu'elle se rende agréable à Mercure, qu'elle serve sa sœur, ni qu'elle s'enrichisse de l'or que son avarice a demandé. Soudain la déesse porte ses pas vers les profondes vallées, où l'Envie a fixé son séjour. C'est un antre horrible, toujours souillé d'un noir venin, où le soleil craint de laisser entrer ses rayons ; où l'haleine des vents ne pénétra jamais ; où règne, avec la tristesse, un froid éternel, et que couvrent les humides ténèbres, et que remplissent d'épais brouillards. Dès que la déesse des combats est arrivée au seuil de cet affreux palais, elle s'arrête (car il n'est pas permis aux dieux de le franchir). Du bout de sa lance elle frappe les portes, et les portes retentissantes s'ouvrent à l'instant. Elle aperçoit, au fond de l'antre, le monstre qui

d'infériorité d'Halliwell. En mai 1967, les deux amis prirent de courtes vacances à Tanger, au Maroc. Orton écrit dans son journal : « Nous étions là à nous dire combien nous étions heureux. Certainement, cela ne durerait pas. Nous aurions à le payer. Ou bien nous serions terrassés par un désastre, parce que nous étions peut-être trop heureux. Être jeunes, beaux, en bonne santé, célèbres, relativement riches *et* heureux est certainement contre nature. »

En apparence, Halliwell était aussi heureux qu'Orton. Mais intérieurement, il rongeait son frein. Deux mois plus tard, le matin du 10 août 1967, quelques jours après avoir aidé Orton à mettre la touche finale à la farce *What the Butler Saw* (*La Camisole*, certainement son chef-d'œuvre), Kenneth Halliwell tua Joe Orton à coups de marteau. Il se donna ensuite la mort en avalant vingt comprimés de somnifère, laissant un message qui disait : « Tout est expliqué dans le journal d'Orton. »

Interprétation

Kenneth Halliwell tenta de taxer sa dépression de maladie mentale, mais ce que lui révélait le journal de Joe Orton était la vérité : c'était la jalousie, pure et simple, qui était au cœur de son mal. Ces carnets, qu'Halliwell lisait en cachette, relataient l'évolution du couple et leur lutte pour être reconnus. Après les premiers succès d'Orton, ses notes commençaient à raconter les ruminations d'Halliwell, ses commentaires désagréables en public, son sentiment croissant d'infériorité. Orton narrait tout cela avec un recul qui frôlait le mépris.

Le journal révélait clairement l'amertume d'Halliwell face au succès d'Orton. La seule chose qui aurait pu le satisfaire aurait été un échec d'Orton, une pièce ratée, par exemple ; ainsi, ils auraient pu se consoler mutuellement, comme ils le faisaient jadis. Mais ce fut le contraire qui arriva : la popularité d'Orton ne fit que croître. Alors Halliwell commit le seul geste qui allait rétablir l'égalité entre eux : il les fit égaux dans la mort. Avec le meurtre d'Orton, il devint presque aussi célèbre que son ami, à titre posthume.

Joe Orton n'avait compris qu'en partie la descente aux enfers de son amant. Sa tentative pour aider Halliwell à se lancer dans le milieu artistique avait été prise pour ce qu'elle était : de la charité due au remords. Orton n'avait que deux solutions : soit il sabotait son propre succès pour calmer la jalousie d'Halliwell ; soit, ayant compris la nature du problème, il fuyait Halliwell comme le monstre d'envie qu'il était bel et bien. Une fois que la jalousie a commencé à ronger quelqu'un, tout l'alimente et, jour après jour, cette plaie interne s'envenime. Jusqu'au moment où le jaloux finit par mordre.

Au jeu de la vie, seule une minorité accède au succès ; cette minorité suscite inévitablement la jalousie des autres. Et lorsque cela vous arrive, les plus à craindre appartiennent à votre entourage immédiat, les amis et les connaissances que vous avez laissés derrière vous. Un sentiment d'infériorité les taraude. Rien que de penser à votre réussite leur donne l'impression de stagner. L'envie, que le philosophe Kierkegaard appelle « la revendication malheureuse du moi », s'installe. Vous ne la verrez peut-être pas tout de suite, mais, un jour ou l'autre, vous en sentirez les effets ; à moins que

vous n'appreniez à user de stratégies de détournement, de petits sacrifices à faire sur l'autel du succès. Ternissez à l'occasion l'éclat de votre succès, révélant délibérément un défaut, une faiblesse, une inquiétude ; ou bien attribuez votre réussite à la chance. Ou alors, tout simplement, trouvez-vous de nouveaux amis. Ne sous-estimez jamais la force de la jalousie.

Respect de la loi

La classe marchande et les corporations à qui la Florence médiévale devait sa prospérité avaient mis en place un gouvernement républicain qui les protégeait de l'oppression de la noblesse. Des élections avaient lieu plusieurs fois par an, de façon à ce que personne ne puisse occuper longtemps le pouvoir ; cela signifiait que les factions politiques se déchiraient sans cesse, mais du moins ce système oligarchique excluait-il tyrans et dictateurs. Les Médicis vécurent plusieurs siècles sous ce régime sans se faire beaucoup remarquer. Ils avaient des origines modestes d'apothicaires, c'étaient donc des citoyens normaux appartenant à la classe moyenne. Cela dura jusqu'en 1397, lorsque Jean de Médicis se fit une modeste fortune en qualité de banquier ; la maison de Médicis émergea alors comme un pouvoir avec lequel il fallait compter.

À la mort de Jean, l'un des ses fils, Cosme dit l'Ancien, reprit la banque familiale et se révéla vite au moins aussi doué que son père. Les affaires étaient florissantes : les Médicis devinrent une des familles de banquiers les plus influentes d'Europe. Mais ils avaient des rivaux à Florence : malgré le système républicain de la cité, une autre famille, les Albizzi, avait, au fil des ans, acquis le monopole du gouvernement en formant des alliances qui lui faisaient systématiquement obtenir les postes clefs. Cosme ne chercha pas à lutter ; en fait, il appuya discrètement les Albizzi. Alors qu'ils commençaient à afficher leur pouvoir, Cosme s'attacha à rester discret.

Toutefois, la richesse des Médicis ne pouvait être ignorée, et en 1433, se sentant menacés, les Albizzi se servirent de leurs alliés au gouvernement pour arrêter Cosme. Il fut accusé de conspirer pour renverser la république. Certains des Albizzi voulaient sa mort ; d'autres craignaient qu'elle ne cause une guerre civile. Ils finirent par l'exiler de Florence. Cosme ne chercha pas à faire appel ; il partit tranquillement et alla s'installer à Venise. Il savait que, parfois, il est sage de s'incliner et de ne pas faire d'esclandre.

L'année suivante, les Albizzi attisèrent les craintes de voir s'établir une dictature. De Venise, Cosme continuait à exercer de l'influence sur les affaires florentines grâce à son immense fortune. Une guerre civile éclata dans la cité et, en septembre 1434, les Albizzi furent renversés et exilés à leur tour. Cosme revint immédiatement à Florence et retrouva tout son pouvoir. Mais il se trouvait en situation délicate : s'il se montrait trop ambitieux, comme les Albizzi, il éveillerait des oppositions et des jalousies qui mettraient ses affaires en péril. Inversement, s'il restait trop en marge, il laisserait place à une autre famille qui, comme les Albizzi, chercherait à punir les Médicis de leur réussite.

Cosme résolut le problème de deux manières : il se servit secrètement de son argent pour s'acheter l'appui de citoyens importants et il plaça ses

se nourrit de vipères, aliment de ses noires fureurs. Elle le voit, et détourne les yeux. Abandonnant alors les restes impurs de ses serpents à demi rongés, l'Envie se lève pesamment de la terre, et s'avance d'un pas incertain. À la vue de la déesse brillante de sa beauté et de l'éclat des armes qui la couvrent, elle frémit et soupire. La pâleur habite sur son affreux visage ; son corps horrible est décharné ; son regard louche est sombre et égaré. Une rouille livide couvre ses dents ; son cœur s'abreuve de fiel, et sa langue distille des poisons. Le rire s'éloigne de ses lèvres, ou ne s'y montre qu'à l'aspect d'une grande infortune. Sans cesse agitée par les soucis vigilants, le sommeil fuit ses paupières ; elle souffre et s'irrite du bonheur des mortels. Elle tourmente ; elle est tourmentée elle-même : c'est son supplice. La déesse, surmontant l'horreur que le monstre lui inspire fait entendre ces mots : « Verse tes poisons dans l'âme d'une des filles de Cécrops ; Aglauros est son nom. C'est tout ce que j'exige de toi ». Elle dit, et soudain, frappant la terre de sa lance, elle s'élève dans les airs. L'Envie suivant d'un œil oblique le vol de la déesse, fait entendre quelques murmures confus, et s'afflige du succès même qu'aura pour un autre le mal qu'elle va faire. Elle prend en main son bâton tortueux, hérissé d'épines ; un nuage noir l'enveloppe ; elle part : et, sur son chemin, les campagnes fleuries

se dépouillent ; les gazons et les arbres sont flétris ; et les peuples, et les villes, et les chaumières sont couverts de vapeurs empestées. Enfin se découvre à ses regards la superbe Athènes, où fleurissent les arts, où règnent l'abondance, la paix, et les plaisirs ; et l'Envie pleure de n'apercevoir dans son enceinte aucun sujet de pleurs. Cependant elle s'introduit dans le palais de Cécrops ; elle exécute les ordres qu'elle a reçus ; et portant sur le sein d'Aglauros sa main que rouillent d'affreux poisons, elle remplit son cœur d'aiguillons recourbés et déchirants. Elle souffle sur elle de noirs venins ; elle en pénètre ses os et ses entrailles ; et pour étendre leur ravage, et pour l'accélérer, elle représente aux yeux d'Aglauros, et sa sœur, et le flambeau d'hymen qui doit s'allumer pour elle, et la beauté du dieu dont l'éclat va rejaillir sur elle. Irritée par ces images, la princesse se sent tourmentée d'une rage inconnue. Elle gémit la nuit, elle gémit le jour ; un feu lent et secret la dévore. Ainsi la glace fond aux rayons d'un soleil peu ardent ; ainsi jalouse du bonheur d'Hersé Aglauros brûle comme ces herbes épineuses qui, sans jeter aucune flamme, se consument lentement en épaisse fumée.

OVIDE, 43 AV. J.-C. – 17 APR. J.-C., MÉTAMORPHOSES, traduit par G.T. Villenave

propres alliés, tous soigneusement choisis dans la classe moyenne pour masquer leur alliance, aux postes clefs du gouvernement. Ceux qui se plaignaient de son influence politique croissante étaient assommés d'impôts, ou leurs biens rachetés par des banquiers alliés de Cosme. La république n'était plus qu'une façade. Cosme avait le pouvoir.

Tandis qu'il œuvrait dans l'ombre à devenir le maître de Florence, il veillait à donner de lui-même une image publique toute différente. Il ne sortait en ville que modestement vêtu, et suivi par un unique serviteur ; il s'inclinait avec déférence devant les magistrats et les citoyens plus âgés que lui. Il préférait la mule au cheval. Il ne parlait jamais de commerce extérieur, même s'il contrôlait la diplomatie florentine depuis plus de trente ans. Il faisait des dons à des institutions charitables et gardait des liens avec la classe marchande de Florence. Il finança la construction de plusieurs bâtiments publics qui firent la fierté des Florentins. Lorsqu'il fit construire un palais à Fiesole pour lui et sa famille, il refusa les plans grandioses que lui soumit Brunelleschi et opta pour un bâtiment discret dessiné par Michelozzo, un artiste florentin d'origine modeste. Ce palais est le symbole même de la stratégie de Cosme : à l'extérieur une grande simplicité, et à l'intérieur élégance et splendeur.

Cosme mourut en 1464, après trente ans de « règne ». Les citoyens de Florence voulurent lui construire un grand mausolée et honorer sa mémoire par des cérémonies solennelles, mais il avait demandé sur son lit de mort à être enterré « sans pompe ni démonstrations ». Une soixantaine d'années plus tard, Machiavel fit l'éloge de Cosme comme le plus sage de tous les princes, « parce qu'il savait que les choses extraordinaires, lorsqu'elles sont visibles à toute heure, rendent les hommes plus envieux que celles que l'on accomplit en secret et avec décence ».

Interprétation

Un proche ami de Cosme, le libraire Vespasien de Bisticci, écrit de lui : « Lorsqu'il avait un projet en tête, il faisait en sorte, afin d'échapper autant que possible à la jalousie, que l'initiative paraisse en venir des autres, et non de lui. » L'une des expressions favorites de Cosme était : « La jalousie est une mauvaise herbe qu'il ne faut pas arroser. » Ayant compris le pouvoir de l'envie dans un contexte démocratique, Cosme fuyait les apparences de la grandeur. Cela ne veut pas dire qu'il faut étouffer toute grandeur ni que seuls les médiocres doivent survivre ; cela signifie qu'il faut jouer sur les apparences. La jalousie insidieuse des masses peut être déjouée assez facilement : il suffit d'apparaître comme l'un des leurs par les valeurs et le style. Faites alliance avec ceux qui sont en dessous de vous et élevez-les à des positions de pouvoir pour vous assurer leur soutien en cas de besoin. Ne faites jamais étalage de vos richesses, et cachez que vous achetez votre influence. Veillez à vous montrer déférent envers tous, comme s'ils étaient plus puissants que vous. Cosme de Médicis a joué ce jeu à la perfection ; c'était un maître comédien. Personne ne pouvait juger de l'étendue de son pouvoir : ses apparences modestes voilaient la réalité.

N'ayez pas la bêtise de croire que vous suscitez l'admiration en affichant des qualités qui vous placent au-dessus des autres. En leur faisant

sentir l'infériorité de leur position, vous n'éveillez qu'une « revendication malheureuse du moi », ou jalousie, qui les rongera jusqu'à ce qu'ils finissent par vous attaquer au moment où vous vous y attendez le moins. L'idiot défie les dieux de l'envie en se vantant de ses victoires. Le maître du pouvoir sait que l'apparence de la supériorité n'est rien comparée à sa réalité.

> De toutes les maladies de l'âme, c'est l'envie que l'on veut cacher avec plus de soin.
>
> PLUTARQUE, 46-125, *Œuvres morales*, traduit par Dominique Ricard

LES CLEFS DU POUVOIR

L'être humain supporte mal le sentiment d'infériorité. Un don, un talent ou un pouvoir qui nous sont supérieurs souvent nous perturbent. C'est parce que nous sommes pour la plupart affligés d'une encombrante vanité ; lorsque nous rencontrons des personnes qui nous surpassent, elles nous prouvent que nous sommes en fait médiocres, ou du moins pas aussi brillants que nous le croyions. Cette perturbation de l'image que nous avons de nous-mêmes ne peut durer sans éveiller de vilains sentiments. C'est l'envie qui se manifeste d'abord : ah, si seulement nous possédions les qualités ou les talents de cette personne, nous serions heureux ! Mais l'envie n'apporte pas de réconfort, pas plus qu'elle ne réduit la disparité. On ne peut pas non plus l'admettre, car il est mal vu d'être jaloux ; d'ailleurs cela reviendrait à admettre que l'on se sent inférieur. À des amis proches, on confie parfois ses désirs secrets non réalisés, mais jamais sa jalousie. Tout reste donc caché. On déguise son envie de toutes sortes de façons, par exemple sous des critiques : « Il est peut-être plus intelligent que moi, mais il n'a ni morale ni conscience », « Il a beau être puissant, c'est une vraie canaille ». Ou bien, à l'inverse, on se répand en louanges excessives, autre manière de dissimuler sa jalousie.

Enfin, une source des plus puissantes, de la malveillance, c'est l'envie ; pour dire mieux, elle est la malveillance même, excitée par le bonheur, les biens et autres avantages que nous voyons chez autrui… Mais elle souffre bien des degrés. Jamais elle n'est plus impardonnable, ni plus venimeuse, que lorsqu'elle s'en prend aux qualités de la personne même : car alors, il ne reste plus d'espoir à l'envieux ; jamais elle n'est plus avilissante : car elle nous fait haïr ce que nous devrions aimer et honorer.

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788-1860, LE FONDEMENT DE LA MORALE, traduit par A. Burdeau

Il existe plusieurs stratagèmes pour gérer ce sentiment insidieux et destructeur qu'est la jalousie. D'abord, acceptez le fait qu'il y aura toujours des personnes pour vous surpasser d'une manière ou d'une autre ; acceptez aussi le fait que vous les enviez. Mais faites de ce sentiment un moteur qui vous amène un jour à les égaler, voire à les surpasser. La jalousie vous empoisonne l'âme lorsque vous vous abandonnez à son pouvoir ; lorsque vous la domptez, elle vous hisse au sommet.

Ensuite, il vous faut comprendre que plus vous aurez de pouvoir, plus ceux que vous dominerez seront jaloux de vous. Peut-être ne le laisseront-ils pas paraître, mais c'est inévitable. Ne soyez pas naïf au point de vous laisser prendre. Apprenez à lire entre les lignes de leurs critiques, de leurs petites remarques acerbes, de leurs louanges excessives, signes avant-coureurs des coups de poignard dans le dos qui vous mèneront à la chute. Le danger de la jalousie, c'est que l'on ne sait pas la reconnaître avant qu'il ne soit trop tard.

Il est accordé à peu d'hommes de ne point envier un ami heureux. Un poison envahit le cœur de l'envieux. Sa souffrance en est doublée, et il gémit accablé de ses propres maux, quand il voit la félicité d'autrui.

ESCHYLE, ENV. 525-456 AV. J.-C., AGAMMEMNON, traduit par Leconte de Lisle

Enfin, attendez-vous à ce que ceux qui vous envient œuvrent insidieusement contre vous. Ils mettront en travers de votre chemin des obstacles que vous n'aviez pas prévus ou dont vous vous demanderez d'où ils viennent.

Israël préférait Joseph à tous ses frères car il l'avait eu dans sa vieillesse. Il lui fit une tunique princière et ses frères virent qu'il le préférait à eux tous […] Ils le haïrent encore davantage […] Ils le virent de loin. Avant qu'il ne fût près d'eux, ils complotèrent de le faire mourir. Ils se dirent l'un à l'autre : « Voici venir l'homme aux songes. C'est le moment ! Allez ! Tuons-le et jetons-le dans des fosses. Nous dirons qu'une bête l'a dévoré et nous verrons ce qu'il advient de ses songes ! »

GENÈSE XXXVII, 3-20, Traduction Œcuménique de la Bible

Il est difficile de se défendre contre ce type d'attaque. Le temps que l'on réalise que la jalousie est à l'œuvre, il est souvent trop tard : les excuses, une fausse humilité, des réactions de défense ne feront qu'exacerber le problème. Mieux vaut éviter de susciter la jalousie que d'avoir à s'en débarrasser, c'est plus simple ; mieux vaut prévenir que guérir. Ce sont souvent vos propres actions qui l'ont éveillée, votre négligence. En prenant conscience de ce qui suscite l'envie, on peut agir avant qu'elle ne devienne destructrice.

D'après Kierkegaard, il existe certains types de gens qui ont le don de déclencher la jalousie des autres et qui sont en cela aussi coupables que les jaloux eux-mêmes. Nous en connaissons tous : dès que quelque chose de bien leur arrive, que ce soit par hasard ou le fruit de leurs efforts, ils ne peuvent s'empêcher de plastronner. En fait, ils prennent un malin plaisir à faire sentir leur infériorité aux autres. Pour ceux-là, rien à faire. Toutefois, d'autres le font de façon subtile et inconsciente, et ne sont qu'en partie à blâmer. C'est souvent le cas, par exemple, de personnes de grand talent.

Sir Walter Raleigh fut l'un des hommes les plus talentueux de la cour d'Élisabeth Ire d'Angleterre. Il avait de solides connaissances scientifiques, écrivait des poésies comptées encore aujourd'hui parmi les plus belles de son époque, c'était un meneur d'hommes exceptionnel, un entrepreneur dynamique, un grand officier de marine ; en plus de tout cela, c'était un bel homme et un courtisan si brillant qu'il devint l'un des favoris de la reine. Pourtant, où qu'il allât, on se mettait en travers de sa route. Il fut honteusement disgracié, jeté en prison et finalement décapité.

Raleigh ne comprenait pas cette opposition obstinée des autres courtisans. Il ne voyait pas que non seulement il ne faisait aucun effort pour voiler ses dons et ses qualités, mais qu'il les imposait tous azimuts, exhibant la palette de ses talents dans l'espoir d'impressionner les gens et s'en faire des amis. Hélas, cela ne lui valut que des ennemis. Ceux qui se sentaient inférieurs à lui faisaient tout ce qu'ils pouvaient pour le faire chuter au moindre faux pas, à la plus légère erreur. Il fut exécuté sous couvert de trahison, mais que ne ferait pas la jalousie pour parvenir à ses fins ?

LA TRAGÉDIE DU TOMBEAU

Quand Michel-Ange soumit au pape Jules Ier le projet de son tombeau, celui-ci plut tant au pape qu'il dépêcha immédiatement l'artiste à Carrare pour s'y procurer le marbre nécessaire ; un certain Alamanno Salviati, de Florence, avait ordre de lui confier mille ducats à cet effet. Michel-Ange resta dans cette région montagneuse plus de huit mois avec deux carriers et son cheval, et sans autre fourniment que de la nourriture […] Quand ils eurent extrait assez de marbre, ils le transportèrent à la

L'envie suscitée par Walter Raleigh était de la pire espèce : elle était inspirée par son talent et sa grâce naturelle, qu'il ne pouvait s'empêcher de montrer à leur meilleur jour lorsqu'il les dévoilait. L'argent se gagne ; le pouvoir s'obtient. Mais l'esprit, la beauté et le charme sont des qualités que nul ne peut acquérir. Les personnes naturellement parfaites doivent s'appliquer à afficher un défaut ou deux pour déjouer la jalousie avant qu'elle ne s'enracine. C'est une erreur banale et naïve que de croire charmer les gens avec ses talents naturels, car ils ne suscitent en réalité que haine.

Un grand danger, dans le domaine du pouvoir, est la chance : une promotion inespérée, une victoire ou un succès qui semblent venir de nulle part. Avec cela, vous êtes certain d'éveiller la jalousie parmi ceux qui furent vos pairs.

Lorsque l'archevêque de Retz fut promu au rang de cardinal en 1651, il savait pertinemment que beaucoup de ses ex-collègues l'enviaient. Comprenant le risque qu'il courait en s'aliénant ceux qui étaient d'un rang inférieur, il fit tout ce qu'il put pour tempérer son mérite et accentuer

l'importance de la chance dans son succès. Pour mettre les gens à l'aise, il se montrait humble et déférent, comme si rien n'avait changé ; or il avait, bien sûr, beaucoup plus de pouvoir qu'auparavant. Il écrivit dans ses mémoires que cette sage conduite lui avait servi à « diminuer l'envie, ce qui est le plus grand de tous les secrets ».

Suivez l'exemple du cardinal de Retz. Soulignez subtilement à quel point vous avez eu de la chance, pour faire paraître votre bonheur plus accessible aux autres et rendre leur jalousie moins âpre. Mais soyez prudent : n'affectez pas une fausse modestie aisément démasquée qui ne ferait que l'attiser. Montrez-vous bon acteur ; votre humilité et votre disponibilité à ceux que vous avez laissés derrière vous doivent paraître sincères. N'importe quel signe de duplicité ne fera que leur rendre votre nouveau statut plus insupportable. Souvenez-vous : malgré votre position élevée, cela ne vous rapportera rien de vous aliéner ceux qui furent vos pairs. Le pouvoir demande un soutien large et solide que la jalousie peut saper.

Quel que soit le pouvoir politique, il éveille l'envie ; l'un des meilleurs moyens de la déjouer avant qu'elle ne s'installe est de cacher son ambition. À la mort d'Ivan le Terrible, Boris Godounov savait qu'il était le seul à pouvoir gouverner la Russie. Mais s'il briguait trop ardemment sa succession, il éveillerait la jalousie et la suspicion des boyards ; c'est pourquoi il refusa la couronne, non pas une mais plusieurs fois. Il se fit prier avant de s'installer sur le trône. George Washington employa la même stratégie avec succès : d'abord il refusa de rester général en chef de l'armée américaine, puis il hésita à briguer la présidence. Dans les deux cas, sa popularité augmenta comme jamais. Les gens ne peuvent en effet envier à quelqu'un le pouvoir qu'ils lui ont eux-mêmes donné apparemment contre son gré.

Selon l'écrivain et homme d'État élisabéthain Francis Bacon, la tactique la plus sage dont puissent user les puissants est d'attirer une sorte de pitié, comme si leurs responsabilités étaient un fardeau et un sacrifice. Comment peut-on envier un homme qui a pris un lourd poids sur ses épaules dans l'intérêt public ? Donnez à votre pouvoir les dehors d'un sacrifice plutôt que de l'afficher comme un plaisir, vous serez moins enviable. Insistez sur vos difficultés, et vous ferez d'un danger potentiel (la jalousie) une source de soutien moral (la pitié). Ou alors laissez entendre que votre bonne fortune profitera à votre entourage. Dans ce dernier cas, vous aurez peut-être à délier les cordons de votre bourse, tel le stratège athénien Cimon, qui, pour éviter que l'on ne démasque l'influence que lui valait sa fortune princière dans la politique athénienne, multipliait les largesses. Il paya certes un lourd tribut pour déjouer l'envie, mais cela le sauva de l'ostracisme et du bannissement de la cité.

L'impressionniste anglais Turner avait recours à une autre astuce pour déjouer la jalousie de ses collègues artistes, qu'il reconnaissait comme le principal obstacle à son succès. Maître incomparable de la couleur, il inquiétait les peintres dont les mauvaises toiles étaient exposées à côté de ses œuvres ; il comprit que leur malaise tournerait rapidement à la jalousie et risquait de lui fermer des galeries. Turner prenait donc soin, à l'occasion, de frotter ses couleurs à la suie pour les ternir et gagner la bienveillance des autres peintres.

la côte et l'un des carriers s'embarqua avec les pierres. Michel-Ange rentra à Rome […] La quantité de marbre était énorme : les pièces brutes, déposées sur la piazza, firent l'admiration de tous et la joie du pape : celui-ci accorda d'immenses faveurs à Michel-Ange. Quand celui-ci se mit à les sculpter, le pape vint sans cesse le voir chez lui lui parlant de son tombeau mais aussi de mille autres choses, comme s'ils étaient frères. Afin de lui rendre plus aisément visite, le pape fit lancer un pont-levis allant directement du Corridore aux appartements de Michel-Ange ; il pouvait ainsi le rencontrer en privé. Ces multiples faveurs éveillèrent maintes jalousies, comme c'est souvent le cas à la cour. Suivirent de longues persécutions car Bramante, l'architecte qui avait la faveur du pape, le fit changer d'avis à propos de son tombeau : il lui dit que, d'après la croyance populaire, cela porte malheur de construire sa tombe pendant sa vie, ainsi que mille autres fables. Bramante agissait sous l'effet de la peur et sous celui de l'envie, car Michel-Ange avait observé de nombreuses erreurs de l'architecte […] Bramante, ne doutant pas que Michel-Ange connût ses erreurs, avait toujours cherché à le faire chasser de Rome ou au moins à le priver de la faveur du pape, ainsi que de la gloire qu'il aurait pu trouver grâce à son talent. Concernant le tombeau,

il y parvint. Il ne fait pas de doute que, si l'on avait laissé Michel-Ange l'achever selon son projet initial, ayant un champ si large pour prouver sa valeur, nul autre artiste, ceci soit dit sans envie, n'aurait jamais pu le détrôner de la place qu'il aurait ainsi atteinte.

ASCANIO CONDIVI, VIE DE MICHEL-ANGE, 1553

Gracián recommande de même aux puissants d'afficher quelque faiblesse, péché mignon, vice sans conséquence. Donnez à ceux qui vous jalousent un os à ronger, pour les distraire de votre pire méfait : la réussite. Souvenez-vous : il n'y a que la réalité qui compte. Vous aurez peut-être à maquiller les apparences, mais c'est pour finalement obtenir ce qui importe vraiment : le pouvoir. Dans certains pays arabes, on évite d'éveiller la jalousie en ne montrant sa richesse qu'à l'intérieur de sa maison. Appliquez cette sagesse à votre propre tempérament.

Méfiez-vous des masques que peut prendre l'envie. Des éloges excessifs prouvent à coup sûr que son auteur est jaloux : soit il ne vous porte au pinacle qu'en attendant votre chute (impossible d'être à la hauteur de telles louanges), soit il affûte son couteau pour vous le planter dans le dos. À l'opposé, ceux qui se montrent excessivement critiques à votre égard ou qui vous humilient publiquement sont probablement tout aussi jaloux. Identifiez ce comportement comme de l'envie masquée et ne rentrez pas dans leur jeu en leur rendant la monnaie de leur pièce ou prenant leurs critiques trop à cœur. Vous aurez votre revanche si vous vous contentez d'ignorer avec superbe leur misérable existence.

Il est inutile d'aider un jaloux et de lui faire des faveurs : ils vous trouvera condescendant. Les tentatives de Joe Orton pour aider Halliwell à exposer ses œuvres ne firent qu'exacerber le sentiment d'infériorité de son amant. Une fois que la jalousie révèle son vrai visage, la seule solution est souvent de fuir les jaloux et de les laisser brûler dans l'enfer qu'ils ont eux-mêmes créé.

Enfin, méfiez-vous de certains contextes plus propices à la jalousie que d'autres. Les effets de l'envie sont plus graves entre collègues et pairs, sous le vernis d'une apparente égalité. La jalousie est aussi très destructrice en démocratie, où tout signe extérieur de pouvoir est mal vu. Le réalisateur suédois Ingmar Bergman, par exemple, fut harcelé par le fisc parce que son opulence faisait tache dans un royaume où la reine fait elle-même son marché. Il est quasiment impossible d'éviter la jalousie dans des cas comme celui-là, et vous ne pouvez guère que l'admettre gracieusement, sans en faire un affront personnel. Selon le mot de Thoreau : « La jalousie est une taxe que toute éminence doit payer. »

Avoue-t-on jamais son envie ? Y a-t-il quelque chose dans ce vice de plus honteux qu'un crime de sang ? À cette accusation, chacun se récrie, et les gens les plus distingués ont du mal à y croire quand ils la constatent chez quelqu'un d'intelligent. Mais comme l'envie se tapit non dans la tête mais dans le cœur, aucun niveau d'intelligence n'en protège.

HERMAN MELVILLE, 1819-1891, BILLY BUDD

Image : Les mauvaises herbes au jardin. Certes, vous ne cultivez pas, mais elles prennent de la vigueur à la faveur de vos arrosages. À votre insu, elles envahissent vos plates-bandes et étouffent vos jolies fleurs. Avant qu'il ne soit trop tard, cessez d'arroser à l'aveuglette. Détruisez les mauvaises herbes de la jalousie en vous abstenant de les abreuver.

Autorité : Une petite négligence sert quelquefois de lustre aux bonnes qualités. L'envie a son ostracisme, et cet ostracisme est d'autant plus à la mode qu'il est injuste. Elle accuse ce qui est parfait du défaut d'être sans défaut, et plus la chose est parfaite, plus elle en condamne tout. C'est un Argus à découvrir des fautes dans ce qu'il y a de plus excellent, et peut-être en dépit de ne l'être pas. Il en est de la censure comme du foudre qui, d'ordinaire, tombe sur les plus hautes montagnes. Il est donc à propos de s'endormir quelquefois, comme le bonhomme Homère, et d'affecter certains manquements, soit dans l'esprit, ou dans le courage (mais sans blesser jamais la raison), pour apaiser la malveillance, et empêcher que l'apostume de la mauvaise humeur ne crève. C'est là jeter sa cape aux yeux de l'envie, pour sauver sa réputation à jamais. (Baltasar Gracián, 1601-1658, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie)

SAVOIR TRIOMPHER DE L'ENVIE ET DE LA JALOUSIE

Bien que ce soit prudence de mépriser l'envie, ce mépris est aujourd'hui peu de chose ; la galanterie fait bien un meilleur effet. Il n'y saurait avoir assez de louanges pour celui qui dit du bien de celui qui dit du mal. Il n'y a point de vengeance plus héroïque que celle qui tourmente l'envie à force de bien faire. Chaque bon succès est un coup d'estrapade à l'envieux, et la gloire de son émule lui est un enfer. Faire de sa félicité un poison à ses envieux, on tient que c'est la plus rigoureuse peine qu'ils puissent endurer. L'envieux meurt autant de fois qu'il entend revivre les louanges de l'envié. Ils disputent tous deux l'immortalité, mais l'un pour vivre toujours glorieux, et l'autre pour être toujours misérable. La trompette de la renommée, qui sonne pour immortaliser l'un, annonce la mort à l'autre, en le condamnant au supplice d'attendre en vain que le sujet de ses peines cesse.

BALTASAR GRACIÁN, 1601-1658, L'HOMME DE COUR, traduit par Amelot de la Houssaie

A CONTRARIO

Gardez-vous des envieux car ils sont tellement sournois qu'ils vous saperont par toutes sortes de moyens détournés. Mais ne prenez pas trop de gants, cela ne ferait qu'accroître leur jalousie. Ils sentiront votre prudence et y verront un signe supplémentaire de votre supériorité. C'est pourquoi il faut avant tout éviter que la jalousie ne s'installe.

Pourtant, une fois qu'elle est là, que vous l'ayez cherché ou non, mieux vaut souvent adopter l'attitude inverse et faire preuve du mépris le plus souverain envers ceux qui vous jalousent. Au lieu de cacher votre perfection, affichez-la. Que chaque nouveau triomphe soit l'occasion de les mettre au supplice. Votre bonne fortune et votre pouvoir deviendront leur enfer sur terre. Si vous atteignez une position de pouvoir incontestable, leur jalousie n'aura aucun effet sur vous et vous aurez la plus belle de toutes les revanches : ils seront prisonniers de leur envie tandis que vous serez libre de votre pouvoir.

C'est ainsi que Michel-Ange triompha du venimeux Bramante, architecte favori de Jules II, qui poussa le pape à refuser le projet de Michel-Ange pour son tombeau. Bramante était jaloux du talent de l'artiste et, fort de ce premier triomphe, il voulut en ajouter un autre en suggérant au pape de commander à Michel-Ange des fresques pour la chapelle Sixtine. Le chantier durerait des années, empêchant Michel-Ange de consacrer son génie à la sculpture – Bramante trouvait Michel-Ange moins bon peintre que sculpteur. Cela détruirait son image d'artiste parfait.

Michel-Ange vit le piège et tenta de refuser la commande, mais il ne pouvait dire non au pape, et accepta sans se plaindre. La jalousie de Bramante devait finalement le propulser vers les plus hauts sommets, car il fit de la chapelle Sixtine son œuvre la plus grandiose, au grand dam de son rival. Voilà la revanche la plus délicieuse et la plus durable que vous puissiez prendre sur un jaloux.

LOI

47

SACHEZ VOUS ARRÊTER

PRINCIPE

Le moment de la victoire est celui du plus grand péril. Dans l'euphorie de la réussite, un excès de confiance en vous peut vous pousser à dépasser le but que vous vous étiez fixé. N'allez pas trop loin, ou vous vous ferez plus d'ennemis que vous n'en avez vaincus. Ne laissez pas le succès vous monter à la tête. Rien ne remplace une bonne stratégie et une planification prudente. Fixez-vous un but et, lorsque vous l'aurez atteint, arrêtez-vous.

Violation de la loi

Vers 553 avant notre ère, un jeune homme appelé Cyrus leva une immense armée parmi les tribus éparses de Perse et se mit en campagne contre son grand-père Astyage, roi des Mèdes. Il le défit aisément, se fit couronner roi des Mèdes et des Perses et créa l'empire perse. Les victoires, ensuite, se succédèrent. Cyrus battit Crésus, roi de Lydie, puis conquit les îles Ioniennes et d'autres petits royaumes ; il marcha sur Babylone et la prit sans difficulté. On l'appelait désormais Cyrus le Grand, roi du monde.

Après s'être emparé des richesses de Babylone, Cyrus se mit à convoiter des terres situées plus au nord, sur la mer Caspienne, qui appartenaient aux tribus semi-barbares des Massagètes. Fier peuple guerrier gouverné par la reine Tomyris, les Massagètes n'étaient certes pas aussi riches que les Babyloniens, mais Cyrus, se croyant surhumain et imbattable, décida malgré tout de les attaquer. Les Massagètes ne résisteraient pas à ses vastes armées et son empire serait immense.

C'est ainsi qu'en 529 av. J.-C. Cyrus marcha vers le grand fleuve Araxe, frontière du royaume des Massagètes. Alors qu'il installait son camp sur la rive occidentale, il reçut un message de la reine Tomyris : « Roi des Mèdes, disait-elle, je te conseille d'abandonner cette entreprise, car tu ne peux savoir si la fin te sera favorable. Règne sur ton peuple et veuille tolérer l'idée que je règne sur le mien. Mais bien sûr, tu vas refuser mon conseil, car la dernière chose que tu souhaites est de vivre en paix. » Tomyris, confiante en la force de son armée et ne désirant pas retarder l'inévitable bataille, offrit de retirer ses troupes de son côté de la rivière pour permettre à Cyrus de la traverser avec son armée et de se battre sur la rive orientale, si tel était son désir.

Cyrus accepta. Mais, au lieu de d'engager immédiatement le combat, il décida de jouer un tour à l'ennemi. Les Massagètes n'étaient pas un peuple versé dans le luxe. Une fois qu'il eut traversé le fleuve et installé son camp sur la rive orientale, Cyrus y fit préparer un festin raffiné, avec de la viande en abondance, des mets délicats et des vins capiteux. Puis il laissa là ses troupes les plus faibles et se retira sur la rive ouest avec le reste de son armée. Un important détachement massagète attaqua bientôt le camp et massacra les soldats perses : ce fut un carnage. Puis, éblouis par le banquet fabuleux laissé sur place, les Massagètes mangèrent et burent tout leur content. Ivres et repus, ils s'endormirent. L'armée perse revint au camp pendant la nuit, tua quantité de soldats et captura les autres. Parmi les prisonniers se trouvait leur général, le jeune Spargapises, fils de Tomyris.

Lorsque la reine apprit ce qui était arrivé, elle envoya un message à Cyrus, l'accusant d'avoir vaincu par la ruse : « Maintenant, écoute-moi, écrivait-elle, car je te conseille pour ton propre bien : rends-moi mon fils et quitte mes terres avec tous tes hommes, et réjouis-toi d'avoir triomphé d'un tiers des Massagètes. Si tu refuses, je jure par le Soleil notre maître de te donner plus de sang que tu ne peux en boire, malgré ta gloutonnerie. » Cyrus fit des gorges chaudes de ce message : jamais il ne libèrerait son fils. Il allait écraser ces barbares.

LE POULET VANITEUX

Deux poulets se battaient sur un tas de fumier. Le plus fort finit par l'emporter et chassa l'autre du fumier ; toutes les poules accoururent autour du vainqueur, et se mirent à caqueter ses louanges. Le poulet voulait que sa force et sa gloire fussent connues jusque dans la basse-cour du voisin. Il voleta jusque sur le toit de la grange, claqua des ailes et lança à pleins poumons : « Regardez-moi tous ! Je suis le plus fort des poulets. Nul poulet au monde ne m'arrive à l'ergot. » Il n'avait pas fini qu'un aigle le tua, le saisit entre ses serres et l'emporta dans son nid.

Léon Tolstoï, 1828-1910, FABLES

COMMENT MENER UN CONTRE-INTERROGATOIRE

Quand vous menez le contre-interrogatoire d'un témoin […], le plus important, je le répète, est de bien choisir la façon de conclure. Ce qui compte avant tout, c'est de terminer votre contre-interrogatoire sur un triomphe. Bien des avocats réussissent à coincer un témoin en l'interrogeant de façon méthodique… Mais, non contents de cela, ils enchaînent de nouvelles questions et diluent l'effet de leurs preuves sur le jury, perdant ainsi l'avantage acquis au moment clef.

FRANCIS L. WELLMAN, L'ART DU CONTRE-INTERROGATOIRE, 1913

Le fils de la reine, comprenant qu'il ne serait jamais relâché, ne put supporter cette humiliation : il se donna la mort. La nouvelle atterra Tomyris. Elle réunit toutes les forces du royaume, les exhorta à une frénésie de vengeance et les lança contre Cyrus. La bataille fut violente et sanguinaire et les Massagètes finirent par l'emporter : ils décimèrent l'armée perse et tuèrent Cyrus.

Après la bataille, Tomyris et ses soldats cherchèrent le cadavre de Cyrus. Lorsqu'ils le trouvèrent, elle lui coupa la tête et la plongea dans une outre pleine de sang humain. « Même si j'ai réussi à te prendre la vie, dit-elle en pleurant, tu m'as détruite en me prenant mon fils. Vois : je tiens ma parole. Tu as plus de sang que tu ne peux en boire. » Avec la mort de Cyrus, l'empire perse se démembra. L'ambition sans frein du jeune monarque avait détruit son œuvre.

Interprétation

Il n'est rien de plus étourdissant que la victoire, rien de plus dangereux.

Cyrus avait bâti son immense empire sur les ruines du précédent. Un siècle plus tôt, le tout-puissant empire assyrien avait été complètement détruit et, de sa splendide capitale Ninive, il ne restait que des ruines dans les sables. Les Assyriens avaient subi ce sort parce qu'ils étaient allés trop loin, détruisant une cité après l'autre jusqu'à perdre de vue non seulement le sens de leurs victoires, mais aussi leur coût. Ils s'étaient fait ainsi un nombre incalculable d'ennemis, qui s'allièrent pour les détruire.

Cyrus ne retint pas la leçon des Assyriens. Il ne tint compte ni des oracles ni des conseils. Il n'hésita pas à offenser une reine. Toutes ses victoires lui étaient montées à la tête, brouillant sa raison. Au lieu de consolider un empire déjà gigantesque, il poussa plus loin. Au lieu d'identifier chaque situation comme unique, il crut que chaque campagne s'achèverait comme la précédente et ne se servit que des méthodes qu'il connaissait déjà : la force brute et la ruse.

Comprenez bien : dans le domaine du pouvoir, la raison doit être le seul guide. Il peut être fatal de laisser un moment éphémère d'excitation ou d'émotion vous guider ou vous influencer. À chaque succès, prenez du recul. Montrez-vous prudent. Lorsque vous remportez une victoire, identifiez bien l'importance des circonstances particulières qui vous l'ont value et ne répétez jamais simplement les mêmes actions. L'histoire est jonchée de ruines d'empires victorieux et de cadavres de généraux qui n'ont pas su s'arrêter pour consolider leurs acquis. Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras.

Ce général qui a, avec tant de valeur, conquis à son maître un État ; qui, par ses victoires sur l'ennemi, s'est couvert de gloire ; qui a chargé ses soldats de riche butin ; ce général acquiert nécessairement parmi ses soldats ou ceux de l'ennemi, et parmi les sujets du prince, une si haute renommée, qu'il ne doit nullement plaire à celui-ci. Si les uns sont soupçonneux, les autres, aussi, sont ambitieux. Personne ne sait se contenir dans la bonne fortune ; et il est impossible que la crainte que le prince éprouve depuis la victoire de son général, ne soit pas accrue par quelque manière hautaine ou quelque

RESPECT DE LA LOI

Aucune position n'a jamais été plus délicate et plus précaire que celle de maîtresse du roi. Cette dernière n'avait aucun appui réel ou légitime sur lequel compter en cas de troubles ; elle était environnée d'une foule de courtisans jaloux qui ne cherchaient qu'à précipiter sa chute. Et surtout, puisque la source de son pouvoir était en général sa beauté, cette chute était, pour la plupart des favorites royales, aussi inévitable que déplaisante.

expression ambitieuse échappée à celui-ci. Le prince ne peut donc alors que songer à s'assurer du général ; et pour cela, ou il s'en défait, ou il cherche à diminuer sa réputation dans l'armée, parmi le peuple, en s'efforçant de persuader que sa victoire est moins le fruit de son talent et de son courage, que du bonheur, ou de la lâcheté des ennemis, ou des talens des autres officiers qui ont combattu avec lui.

NICOLAS MACHIAVEL, 1469-1527, DISCOURS SUR LA PREMIÈRE DÉCADE DE TITE-LIVE, traduit par T. Guiraudet

Le roi Louis XV prit très tôt au cours de son règne des maîtresses officielles, dont la bonne fortune durait rarement plus de quelques années. Arriva alors Mme de Pompadour. Une voyante lui avait prédit, alors qu'elle n'était encore qu'une petite fille de neuf ans du nom de Jeanne Poisson, qu'elle serait un jour la favorite du roi. C'était un rêve absurde : Jeanne était une jeune bourgeoise, or toutes les maîtresses royales étaient issues de l'aristocratie. Elle n'en devint pas moins certaine qu'elle était destinée à séduire le roi ; cela devint son obsession. Elle s'appliqua à cultiver les talents préférés du monarque : musique, danse, théâtre, équitation. Elle excellait en tout. Alors qu'elle n'était qu'une toute jeune femme, elle épousa un hobereau, ce qui lui donna accès aux salons des aristocrates parisiens. Très vite, tout le monde parla de sa beauté, de son talent, de son charme et de son intelligence.

Jeanne se lia à Voltaire, Montesquieu et autres grands esprits de l'époque, mais ne perdit jamais de vue le but qu'elle s'était fixé enfant : conquérir le cœur du roi. Son mari possédait un château dans une forêt où le roi aimait à chasser ; elle y passa beaucoup de temps. Épiant ses mouvements d'un œil de lynx, elle faisait en sorte de le croiser comme par hasard alors qu'elle se promenait dans sa plus belle robe ou dans son plus bel attelage. Le roi finit par la remarquer, et lui fit cadeau du gibier qu'il rapportait de la chasse.

En 1744, la maîtresse de Louis XV, la duchesse de Châteauroux, mourut. Jeanne se multiplia. Elle était partout où était le roi : aux bals masqués de Versailles, à l'opéra, où que leurs chemins puissent se croiser ; elle y faisait la démonstration de ses nombreux talents : elle dansait, chantait, montait à cheval, faisait la coquette. Le roi finit par succomber à ses charmes lors d'un bal masqué royal donné à l'occasion du mariage du dauphin, en février 1745, et cette jeune femme de vingt-quatre ans, fille d'un roturier, devint sa favorite. Elle eut ses appartements privés au palais de Versailles, auxquels Louis XV pouvait accéder à tout moment par un escalier caché et une porte en trompe-l'œil. Et, puisque certains courtisans désapprouvaient qu'il ait choisi une femme de la bourgeoisie, il la fit marquise de Pompadour.

Le roi était de ces hommes que l'ennui insupporte au plus haut point. Mme de Pompadour savait que, pour le garder sous son charme, elle devait en permanence le distraire. Dans ce but, elle faisait régulièrement donner à Versailles des pièces de théâtre où elle tenait le rôle principal. Elle organisait aussi des parties de chasse pleines d'imprévu, des bals masqués, n'importe quoi pour le divertir une fois sorti de la chambre à coucher. Elle devint une protectrice des arts, et l'arbitre du goût et de la mode pour toute la France. Le nombre de ses ennemis à la cour augmentait à chaque succès, mais la Pompadour les surprit en se comportant d'une façon totalement nouvelle pour une favorite du roi : elle fit preuve d'une courtoisie extrême. Elle conquit par son charme et sa grâce les aristocrates qui la méprisaient à cause de sa naissance. Plus étonnant encore, elle se lia d'amitié avec la reine et insista pour que Louis XV s'occupe mieux de son épouse et la traite avec plus de douceur. La famille royale elle-même,

quoique à contrecœur, lui offrit son soutien. Pour couronner le tout, le roi la fit duchesse. Son emprise allait jusqu'à la politique : de fait, elle devint l'officieux Premier ministre du cabinet royal.

En 1751, alors que la Pompadour était au sommet de son pouvoir, elle eut à faire face à la pire des crises. Physiquement affaiblie par les responsabilités de son rang, il lui était de plus en plus difficile de combler le roi au lit. C'est en général à ce moment-là, celui où sa beauté se fane, que toute maîtresse s'accroche désespérément à son statut – et le perd. Mais la Pompadour fit preuve d'une grande intelligence : elle encouragea le roi à installer à Versailles une sorte de garçonnière royale, dans le quartier du Parc-aux-Cerfs. Là, Louis XV, alors quinquagénaire, recevait les plus jolies jeune filles du royaume.

Mme de Pompadour savait que son charme et sa perspicacité en politique l'avaient rendue indispensable au roi. Qu'avait-elle à craindre de gamines de seize ans qui n'avaient ni son pouvoir ni son charisme ? Quelle importance si elle perdait sa place sur l'oreiller, tant qu'elle restait la femme la plus puissante de France ? Pour s'assurer ce statut, elle se rapprocha un peu plus de la reine, avec laquelle elle allait à l'église. Même si ses ennemis à la cour conspiraient pour lui faire perdre son statut de favorite, Louis XV la gardait, car il avait besoin de son calme serein. Ce n'est que lorsque son rôle dans la désastreuse guerre de Sept Ans fut violemment critiqué qu'elle se retira discrètement des affaires publiques.

La santé de la Pompadour avait toujours été délicate : elle mourut à quarante-trois ans, en 1764. Chose incroyable, elle était restée vingt ans maîtresse du roi. « Tous la regrettèrent, écrivit le duc de Croÿ, car elle était douce et prête à aider tous ceux qui l'approchaient. »

Un homme célèbre pour son agilité à grimper aux arbres guida un jour un débutant depuis le sol ; il lui avait ordonné de couper les plus hautes branches. Pendant tout le temps où son élève était dans une position périlleuse, l'expert ne dit mot. Mais lorsque l'apprenti redescendit et eut atteint les basses branches, il lui cria : « Sois prudent ! Regarde bien où tu poses tes pieds ! » Je lui demandai : « Pourquoi le lui dire ? De là où il est, il peut sauter à terre si ça l'amuse. – Justement, répondit l'homme. Tant qu'il était à une hauteur vertigineuse, en équilibre sur des branches susceptibles de casser, il avait si peur que je n'ai rien dit. C'est toujours quand on croit la tâche facile que l'on fait un faux pas. »

Cet homme, bien que d'humble origine, parlait comme un sage. De même au football : quand on a sorti le ballon d'un secteur difficile et qu'on a enfin champ libre, c'est là qu'on va rater son tir.

KENKÔ, JAPON, XIVe SIÈCLE, ESSAIS SUR L'OISIVETÉ

Interprétation

Conscientes du caractère éphémère de leur pouvoir, les maîtresses du roi étaient souvent prises d'une sorte de frénésie après avoir conquis le cœur du monarque : elles essayaient d'accumuler le plus d'argent possible pour assurer leurs vieux jours après l'inévitable disgrâce. Pour prolonger leur règne le plus possible, elles se montraient en outre sans merci avec leurs ennemis à la cour. En d'autres termes, leur situation exigeait d'elles une âpreté et une pugnacité qui faisaient souvent leur ruine. Mme de Pompadour réussit là où toutes avaient échoué parce qu'elle ne força jamais sa chance. Au lieu de tyranniser les courtisans du haut de sa position de favorite, elle essaya de gagner leur soutien. Jamais elle ne manifesta une once d'arrogance ou de vanité. Lorsqu'elle ne fut plus en mesure d'assumer son rôle physique de maîtresse, elle se fit à l'idée que quelqu'un la remplace dans le lit royal. Elle appliqua tout simplement une règle stratégique : elle encouragea le roi à prendre de jeunes maîtresses, sachant que plus elles étaient jeunes et jolies, moins elle aurait à les craindre, car, incapables de rivaliser avec le charme et l'élégance de la Pompadour, elles ennuieraient vite le souverain.

Le succès a des effets étranges sur les esprits. Il donne un sentiment d'invulnérabilité tout en rendant plus hostile et plus irritable lorsqu'il est

remis en cause. Il rend moins souple pour s'adapter aux circonstances. On finit par croire qu'on doit moins sa réussite à un plan soigneusement monté et à une stratégie impeccable qu'à sa valeur personnelle. Telle la Pompadour, comprenez que vos moments de triomphe sont aussi ceux où vous devez plus que jamais vous appuyer sur la stratégie et la ruse afin de consolider les fondations de votre pouvoir. Reconnaissez le rôle de la chance et des circonstances dans votre succès et restez vigilant à tout changement de fortune. C'est au moment de la victoire que l'on doit se montrer le plus courtisan et accorder toute son attention aux lois du pouvoir.

> Le plus grand péril se trouve au moment de la victoire.
>
> NAPOLÉON BONAPARTE (1769-1821)

LES CLEFS DU POUVOIR

Le pouvoir a ses propres rythmes et règles. Celui qui réussit à ce jeu est celui qui les maîtrise et les fait varier à sa guise : tout le monde attend et c'est lui qui choisit la cadence. La base de toute stratégie est de contrôler les événements à venir : gouverner, c'est prévoir. L'allégresse de la victoire peut perturber de deux façons la capacité à anticiper l'avenir. D'abord, on attribue son succès à une situation que l'on aura tendance à vouloir reproduire. On continue alors obstinément dans la même direction pour vérifier que c'est bien la plus profitable. Deuxièmement, le succès peut monter à la tête et rendre hypersensible. Se croyant invulnérable, on se montre inutilement agressif, détruisant ainsi le bénéfice d'une victoire durement gagnée.

La leçon est simple : les puissants varient à loisir le rythme et le modèle, changent de voie, s'adaptent aux circonstances et savent improviser. Au lieu de se laisser entraîner dans la danse, ils prennent du recul et regardent où ils vont. C'est comme si leur réseau sanguin contenait une espèce d'antidote au poison de la victoire, antidote permettant de garder le contrôle de leurs émotions et de faire mentalement le point lorsqu'ils touchent au succès. Ils se stabilisent, se laissent le temps de réfléchir à ce qui vient de se passer, font la part des circonstances et de la chance dans leur succès. Comme on dit quand on apprend à monter : il faut savoir se contrôler pour pouvoir contrôler le cheval.

La chance et les circonstances ont toujours un rôle en matière de pouvoir. C'est inévitable, et c'est finalement ce qui rend le jeu si intéressant. Mais, quoi qu'on en pense, la chance est plus dangereuse que son opposé. La malchance donne des leçons élémentaires de patience, elle enseigne la maîtrise du temps et la nécessité de se préparer au pire. La chance donne l'illusion que tout est acquis et fait croire que l'intelligence résout tout. Un jour ou l'autre, la roue tourne et l'on se laisse surprendre.

Selon Machiavel, c'est ce qui fit la ruine de César Borgia. Il connut maints succès car c'était effectivement un fin stratège, mais il avait la malchance de sa chance : son père était pape. Ainsi, lorsque le vent tourna pour de bon à la mort de son père, il n'était absolument pas prêt, et ses nombreux ennemis s'en donnèrent à cœur joie. La chance qui vous élève

ou scelle votre succès est l'occasion d'ouvrir les yeux : la roue de la Fortune vous a fait monter avec autant de facilité qu'elle vous fera descendre. Si vous êtes préparé à la chute, celle-ci sera moins dure.

À la faveur d'un brusque succès, certains peuvent perdre la tête, et même lorsqu'ils essaient de garder leur sang-froid, leurs subordonnés leur font souvent miroiter des buts grandioses qui les amènent à prendre des risques. Vous devez avoir une stratégie pour gérer ce type de discours. Si vous vous contentez de prêcher la modération, vous paraîtrez faible et étriqué ; si vous ne vous montrez pas à la hauteur de votre victoire, celle-ci en sera ternie et votre pouvoir aussi.

Lorsque Périclès, homme d'État et stratège, mena une série de campagnes navales autour de la mer Noire en 437 av. J.-C., ses victoires faciles attisèrent le désir de conquête des Athéniens. Ils rêvèrent de s'emparer de l'Égypte, de dominer la Perse, de prendre la Sicile. D'un côté, Périclès canalisa ces dangereuses revendications en mettant en avant le danger de l'*hubris*, orgueil et démesure. D'un autre côté, il parvint à les satisfaire par de petites batailles qu'il était sûr de gagner, donnant l'apparence de rester dans la même dynamique. Le talent avec lequel Périclès mena ce jeu devient évident lorsque l'on considère ce qui arriva à sa mort : les démagogues prirent le pouvoir, poussèrent Athènes à envahir la Sicile – la « Grande Grèce » – et conduisirent un vaste empire à sa chute.

Le rythme du pouvoir exige une alternance de force brutale et de ruse. Trop de force cause une réaction. Trop de ruse, même si elle est très fine, devient prévisible. Dans le Japon du XVIe siècle, le général et futur empereur Hideyoshi était au service du shogun Oda Nobunaga ; il fut le héros d'une écrasante victoire sur le formidable général Yoshimoto. Le shogun voulut aller plus loin et poursuivre un autre ennemi puissant, mais Hideyoshi lui rappela le vieil adage japonais : « Lorsque tu tiens la victoire, resserre les lacets de ton casque. » Pour Hideyoshi, le moment était venu pour le shogun de passer de la force à la ruse, en montant ses ennemis les uns contre les autres par une série d'alliances trompeuses. De cette façon, il éviterait de susciter des oppositions inutiles en se montrant trop agressif. Ainsi, quand vous êtes victorieux, calmez le jeu pour tromper l'ennemi et le forcer à l'inaction. Ces changements de rythme sont d'une puissance énorme.

Ceux qui dépassent leur but sont souvent motivés par le désir de plaire à un maître en montrant leur dévouement. Mais trop de zèle peut au contraire éveiller ses soupçons. Plusieurs généraux de Philippe de Macédoine furent ainsi disgraciés ou rétrogradés après avoir mené leurs troupes à la victoire ; encore une victoire comme celle-là, se disait Philippe, et ce sous-fifre deviendra un rival. Lorsque l'on sert un maître, il est sage de modérer son succès, de lui laisser les lauriers pour ne jamais le mettre mal à l'aise. Il est tout aussi sage de se fixer pour règle la plus stricte obéissance afin de gagner sa confiance. Au IVe siècle av. J.-C., un capitaine sous les ordres de l'intraitable général chinois Wu Qi se lança à l'attaque avant que le signal n'ait été donné et revint avec plusieurs trophées. Il pensait avoir réussi une action d'éclat, mais Wu Qi ne fut pas impressionné.

« Un officier de talent, soupira le général en ordonnant sa décapitation, mais désobéissant. »

Autre exemple de petite victoire qui risque de vous en faire manquer une grande : un chef ou un supérieur vous a accordé une faveur ; surtout, n'en demandez pas plus ! Vous donneriez l'impression d'être inquiet : sentiriez-vous que vous ne méritez pas cette faveur et que vous devez en profiter car l'occasion ne se représentera pas de sitôt ? La bonne réaction est d'accepter gracieusement ce que l'on vous offre, puis de vous effacer. Quelles que soient les faveurs que l'on vous accordera ultérieurement, elles ne devront pas être demandées.

Enfin, le moment que vous choisissez pour votre sortie de scène a beaucoup d'importance. Le dernier événement se grave dans les esprits comme une sorte de point d'orgue. C'est pourquoi il n'y a pas de meilleur moment pour s'arrêter qu'une victoire. En continuant, on risque d'en ternir l'effet, et peut-être même de finir battu. Comme disent les avocats d'un contre-interrogatoire : « Arrêtez-vous toujours sur un succès. »

Image : Icare tombant du ciel. Son père Dédale avait fabriqué des ailes de cire et de plumes pour lui-même et son fils, afin de s'enfuir par les airs du labyrinthe et d'échapper ainsi au Minotaure. Enthousiasmé par cette évasion triomphale et par simple plaisir de voler, Icare monta de plus en plus haut. La chaleur du soleil fit fondre la cire et il s'écrasa à terre.

Autorité : Il doit suffire aux princes et aux gouvernements sages d'obtenir la victoire ; ceux qui veulent aller au-delà y trouvent ordinairement leur perte. Les paroles injurieuses qu'on profère contre un ennemi naissent le plus souvent de l'orgueil qu'inspire la victoire ou la fausse espérance de vaincre. Ce faux espoir porte non seulement les hommes à se tromper dans leurs discours, mais même dans leurs désirs ; car, lorsque cet espoir s'insinue dans le cœur des hommes, il les pousse au-delà du but, et leur fait perdre le plus souvent l'occasion d'obtenir un bien assuré, dans l'espérance d'en acquérir un plus grand, mais incertain. (Nicolas Machiavel, 1469-1527, *Discours sur les décades de Tite-Live*, traduit par Jean-Vincent Périès)

A contrario

Comme le recommande Machiavel, il faut soit détruire totalement un homme, soit le laisser totalement en paix. Les demi-corrections et les blessures mineures ne font que laisser une amertume qui s'accentue avec le temps, et il finira par se venger. Lorsque vous battez un adversaire, faites en sorte que votre victoire soit complète. Rayez-le de la carte. Au moment de la victoire, ce n'est pas écraser complètement le vaincu qu'il faut éviter de faire, mais de se lancer inutilement dans d'autres campagnes. Il faut être sans pitié contre son ennemi, et non s'en créer de nouveaux.

Certains sont plus prudents que jamais après une victoire, qu'ils considèrent comme porteuse de nouveaux soucis et de nouvelles responsabilités. Votre prudence après une victoire ne doit cependant jamais vous faire hésiter ou perdre du temps, mais plutôt vous servir de garde-fou contre une action irréfléchie. D'un autre côté, la prétendue force de la vitesse acquise est totalement surfaite. Vos réussites sont votre œuvre, et si elles se multiplient, ne les devez qu'à vous-même. Croire à la simple puissance de l'élan ne vous rendra que plus subjectif, moins attentif à la stratégie et prisonnier des mêmes méthodes. Laissez ces recettes de bonne femme à ceux qui n'ont rien d'autre à quoi se fier.

LOI

48

SOYEZ FLUIDE

PRINCIPE

En révélant un plan gravé dans le roc, vous vous rendez vulnérable. Au lieu d'adopter des contours définis qui donneront prise à votre ennemi, restez adaptable et mobile. Acceptez que rien n'est certain, qu'aucune loi n'est immuable. La meilleure façon de vous protéger est d'être aussi fluide et insaisissable que l'eau ; ne comptez jamais sur la stabilité ni sur l'immobilité. Tout change.

Violation de la loi

Au VIIIe siècle av. J.-C., les cités-États grecques étaient devenues si importantes et prospères qu'elles manquaient d'espace pour leur démographie galopante. Elles se tournèrent donc vers la mer et établirent des colonies en Asie mineure, en Sicile, dans la péninsule italienne et même en Afrique. Sparte, toutefois, était enclavée et environnée de montagnes. Sans accès à la Méditerranée, les Spartiates ne devinrent jamais un peuple de marins. Au lieu de quoi ils se tournèrent vers les cités voisines et, par une série de conflits brutaux qui s'étendirent sur plus d'un siècle, ils conquirent une étendue immense qui offrait une terre à chaque citoyen. Cette solution à leur problème démographique en engendra un autre, nouveau et plus grave : comment conserver et gouverner les territoires conquis ? Le rapport était maintenant de un à dix entre les Spartiates et les peuples qu'ils dominaient. Un jour ou l'autre, cette énorme masse allait se soulever.

Dans les arts martiaux, il faut avoir une stratégie indéchiffrable, une méthode cachée et des prises inattendues, en sorte que l'adversaire n'ait aucun moyen de s'y préparer. Un grand chef de guerre gagne à tout coup s'il fait preuve d'une insondable sagesse et que ses mouvements ne laissent pas de traces. Ce qui est informe est inaccessible. Les sages se cachent derrière leur impassibilité, si bien que nul ne puisse connaître leurs sentiments ; ils se font invisibles, afin de ne pouvoir être contrés.

Chine, IIe siècle av. J.-C., Le Livre des maîtres du Huainan

Sparte en prit son parti et décida de créer une société entièrement construite autour de l'art de la guerre. Les Spartiates seraient plus durs, plus forts et plus fiers que leurs voisins. C'était le seul moyen de s'assurer survie et stabilité.

Lorsqu'un Spartiate avait sept ans, il était enlevé à sa mère et placé dans une école militaire où il était entraîné à la lutte et soumis à la discipline la plus stricte. Les éphèbes dormaient sur une jonchée de roseaux ; on ne leur fournissait qu'un seul vêtement par an. Ils n'étudiaient aucun art ; Sparte avait banni de son territoire la musique et ne permettait qu'aux esclaves la pratique des artisanats strictement nécessaires. La seule chose qu'un Spartiate apprenait, c'était l'art de la guerre. Les enfants jugés faibles ou chétifs étaient exposés dans les montagnes, dans des grottes. Aucun système monétaire ou de troc n'était autorisé : l'accumulation de richesses, pensaient-ils, sème égoïsme et dissensions, et aurait affaibli leur discipline guerrière. Le seul moyen qu'ils avaient de gagner leur vie était l'agriculture, le plus souvent sur des terres appartenant au gouvernement, avec l'aide d'esclaves, appelés ilotes, qui travaillaient pour eux.

Le chien à qui l'on a coupé les oreilles

« Qu'ai-je fait, pour me voir ainsi
Mutilé par mon propre Maître ?
Le bel état où me voici !
Devant les autres Chiens oserai-je paraître ?
Ô rois des animaux, ou plutôt leurs tyrans,
Qui vous ferait choses pareilles ? »
Ainsi criait Mouflar, jeune Dogue ; et les gens,
Peu touchés de ses cris douloureux et perçants,
Venaient de lui couper sans pitié les oreilles.
Mouflar y croyait perdre. Il vit avec le temps
Qu'il y gagnait beaucoup ; car, étant de nature
À piller ses pareils, mainte mésaventure

Cette détermination des Spartiates leur donna l'infanterie la plus efficace au monde. Ils marchaient en ordre parfait et combattaient avec une bravoure incomparable. Leurs phalanges étroitement serrées pouvaient vaincre une armée dix fois plus nombreuse, comme ils le prouvèrent en battant les Perses aux Thermopyles. Une colonne d'hoplites en marche inspirait la terreur : elle semblait invincible. Et pourtant, même si les Spartiates prouvèrent qu'ils étaient de puissants guerriers, ils n'étaient guère intéressés par la création d'un empire. Ils ne cherchaient qu'à garder les terres déjà conquises et à les défendre contre toute invasion. Des décennies s'écoulèrent sans que rien ne change dans un système qui préservait la stabilité de Sparte.

Parallèlement à l'évolution de Sparte la guerrière, une autre cité devint sa rivale : Athènes. Contrairement à Sparte, Athènes était tournée vers la mer, moins pour aller créer des colonies au loin que pour se livrer au commerce. Les Athéniens devinrent d'importants négociants. Leur monnaie d'argent, la drachme, était frappée d'une chouette, l'oiseau

d'Athéna, déesse de la Sagesse ; cette monnaie se répandit dans tout le Bassin méditerranéen.

Contrairement aux rigides Spartiates, les Athéniens répondaient à chaque problème avec une grande créativité, s'adaptant aux circonstances, créant de nouveaux systèmes sociaux et de nouveaux arts à un rythme impressionnant. Leur société était en perpétuel changement. Comme leur pouvoir s'étendait, ils finirent par devenir une menace pour les Spartiates, toujours sur la défensive.

En 431 av. J.-C., la guerre qui couvait depuis si longtemps entre Athènes et Sparte éclata. Elle dura vingt-sept ans ; après de nombreux revers, la formidable machine de guerre spartiate remporta la victoire. Les Spartiates étaient maintenant à la tête d'un empire et, cette fois, ils ne pouvaient rester dans leur coquille. S'ils abandonnaient ce qu'ils avaient gagné, les Athéniens écrasés se réarmeraient et se soulèveraient à nouveau : cette longue guerre n'aurait servi à rien.

Après la guerre, la monnaie athénienne coula à flots à Sparte. Les Spartiates maîtrisaient parfaitement l'art de la guerre, mais ne connaissaient rien à la politique ni à l'économie. Comme ils n'y étaient pas habitués, la richesse et le train de vie qu'elle amenait avec elle les séduisirent et bouleversèrent leur société. Des gouverneurs spartiates furent envoyés administrer des terres qui avaient appartenu à Athènes : loin de chez eux, ils succombèrent aux pires formes de corruption. Sparte avait battu Athènes, mais le mode de vie des Athéniens amollit et vint à bout de la discipline et de l'ordre spartiates. Pendant ce temps, Athènes, qui s'était accommodée d'avoir perdu son empire, devint un centre économique et culturel florissant.

Perturbée par ce changement brutal, Sparte s'affaiblit progressivement. Une trentaine d'années après avoir vaincu Athènes, elle perdit une importante bataille contre la cité-État de Thèbes. Quasiment du jour au lendemain, cette nation jadis puissante s'effondra, pour ne jamais se relever.

L'aurait fait retourner chez lui
Avec cette partie en cent lieux altérée :
Chien hargneux a toujours l'oreille déchirée.
Le moins qu'on peut laisser de prise aux dents d'autrui,
C'est le mieux. Quand on n'a qu'un endroit à défendre,
On le munit, de peur d'esclandre.
Témoin maître Mouflar armé d'un gorgerin ;
Du reste ayant d'oreille autant que sur ma main :
Un Loup n'eût su par où le prendre.

JEAN DE LA FONTAINE, 1621-1695, FABLES

Interprétation

Dans l'évolution des espèces, l'armure n'a jamais été une solution durable. À quelques exceptions près, la carapace finit par devenir une impasse dans laquelle l'animal se trouve piégé. Elle le ralentit, l'encombre quand il se nourrit et fait de lui une cible facile pour les prédateurs plus vifs que lui. Dans le ciel comme sur terre, un animal rapide et aux mouvements imprévisibles est beaucoup plus en sécurité.

Face à de sérieux problèmes – ainsi la gestion de sa démographie –, Sparte avait réagi comme un animal qui développe une carapace afin de se protéger de son environnement. Mais, comme la tortue, les Spartiates sacrifièrent leur mobilité à leur sécurité. Certes, ils parvinrent à préserver leur stabilité pendant trois cents ans, mais à quel prix ? Ils n'avaient guère de culture au-delà de l'art de la guerre, aucun art pour se détendre, étaient livrés à l'angoisse perpétuelle du changement. Alors que leurs voisins se tournaient vers la mer et apprenaient à s'adapter à un monde en perpétuelle évolution, les Spartiates se sont enterrés dans leur propre système.

La victoire leur donnait de nouvelles terres à gouverner, dont ils ne voulaient pas ; la défaite était synonyme de la fin de leur appareil militaire, ce qu'ils ne souhaitaient pas non plus. Seul l'immobilisme les faisait survivre. Mais rien dans ce monde ne peut rester stable à jamais, et la carapace ou le système que vous mettez en place pour votre protection conduisent un jour à votre ruine.

Dans le cas de Sparte, ce ne sont pas les armées d'Athènes qui causèrent sa perte mais la drachme. L'argent va partout où l'on a besoin de lui. Il ne peut être contrôlé, il ne correspond à aucun système en particulier. Il est intrinsèquement volatil. Ainsi, sur le long terme, l'argent fit la victoire d'Athènes, en infiltrant le système spartiate et en corrodant son armure protectrice. Dans la bataille entre les deux systèmes, Athènes se montra assez flexible et créative pour prendre de nouvelles formes, tandis que Sparte devenait de plus en plus rigide, jusqu'à son effondrement.

Ainsi va la vie, que ce soit pour les animaux, les civilisations ou les individus. Face à la dureté et aux dangers du monde, tout organisme se développe une protection : une armure, un système rigide, des rituels rassurants. Sur le court terme, cela fonctionne peut-être, mais sur le long terme, cela mène au désastre. Les peuples sous la contrainte d'un système et d'un mode de vie rigides ne peuvent évoluer assez vite, ne peuvent ni s'adapter au changement ni même le ressentir. Ils se meuvent de plus en plus lentement, et finissent comme le dinosaure. Apprenez à évoluer rapidement et à vous adapter, ou vous finirez dévoré.

Or la meilleure façon d'échapper à ce sort est d'être fluide, protéiforme. Aucun prédateur au monde ne peut attaquer ce qu'il ne voit pas clairement.

Une évolution séduisante mais qui s'est toujours révélée fatale a consisté à se protéger sous une armure. Un organisme peut se protéger en se cachant, en fuyant vite, en contre-attaquant efficacement, en s'unissant avec d'autres de la même espèce pour l'attaque et la défense, ou encore en s'entourant de plaques osseuses, hérissées de piquants [...] La quasi-totalité des animaux protégés par une armure sont des échecs. Ils deviennent maladroits, ils se déplacent avec une relative lenteur et sont donc contraints de se nourrir essentiellement de végétaux ; ce qui les place en situation d'infériorité vis-à-vis d'adversaires vivant de nourritures animales, plus rapidement « rentables » : l'échec répété de l'armure protectrice prouve que, dès un niveau d'évolution relativement primitif, l'esprit a triomphé sur la matière. Et c'est ce genre de triomphe dont l'exemple suprême est l'homme.

E. W. Barnes, Théorie scientifique et religion, 1933

Respect de la loi

Lorsque la Seconde Guerre mondiale prit fin et que les Japonais, qui avaient envahi la Chine en 1937, furent enfin mis dehors, les nationalistes chinois, conduits par Tchang Kaï-chek, décidèrent qu'il était temps d'écraser une fois pour toutes les communistes chinois, leurs rivaux honnis. Ils avaient presque réussi en 1935, en les forçant à la Longue Marche, épuisante retraite qui avait décimé leurs troupes. Même si les communistes s'étaient un peu ressaisis pendant la guerre contre le Japon, il ne serait sans doute guère difficile de les battre. Ils ne contrôlaient que des enclaves isolées, possédaient un armement médiocre, manquaient d'expérience militaire et d'entraînement à autre chose que la guérilla ; en outre, ils ne tenaient aucun territoire stratégique en Chine, seulement quelques zones de Mandchourie récupérées pendant la retraite japonaise. Tchang décida de lancer ses meilleures forces en Mandchourie. Il reprendrait les villes principales et, à partir de ces bases, s'étendrait vers la région industrielle du Nord, chassant ainsi les communistes. Une fois la Mandchourie reprise, les communistes s'effondreraient.

En 1945 et 1946, ce plan donna de bons résultats : les nationalistes récupérèrent sans difficulté les principales cités mandchoues. Bizarrement, face à cet enjeu critique, la stratégie communiste semblait incohérente.

Lorsque les nationalistes lancèrent leur attaque, les communistes se dispersèrent dans les recoins les plus perdus de la campagne mandchoue. Leurs petites unités harcelaient les armées nationalistes, ici en leur tendant un piège, là en se retirant sans raison ; mais ces unités dispersées ne se retrouvaient jamais : impossible donc de les écraser. Les communistes prenaient une ville pour l'abandonner quelques semaines plus tard. Sans avant-garde ni arrière-garde, ils se déplaçaient comme vif-argent sans jamais s'installer, insaisissables.

Les nationalistes attribuèrent ce phénomène à deux raisons : d'une part, la peur face à des forces supérieures, et, d'autre part, le manque d'expérience en matière de stratégie. Mao Zedong, le leader communiste, était plus poète et philosophe que général ; Tchang Kaï-chek, lui, avait étudié l'art de la guerre en Occident et était le disciple du stratège allemand Carl von Clausewitz, entre autres.

Cependant, la tactique de Mao finit par se dessiner. Après que les nationalistes eurent pris les villes, laissant les communistes occuper ce qu'ils considéraient comme l'espace inutile de la Mandchourie, ces derniers se servirent de ces vastes espaces pour encercler les agglomérations. Si Tchang envoyait une armée d'une ville à une autre qui était en difficulté, les communistes harcelaient ces renforts. Les forces de Tchang se retrouvèrent progressivement divisées en unités de plus en plus petites, isolées les unes des autres, sans moyen de communiquer ni de s'approvisionner mutuellement. Les nationalistes avaient encore une force de frappe supérieure, mais s'ils ne pouvaient bouger, à quoi servait-elle ?

Les soldats nationalistes furent pris de panique. Les commandants dans leurs états-majors prudemment à l'écart des lignes de front avaient beau se moquer de Mao, les soldats qui affrontaient les communistes dans les montagnes en vinrent à redouter ces ennemis insaisissables. Installés dans les villes, ils les voyaient arriver de toutes parts, plus fluides que l'eau. Ils semblaient des millions. Les communistes assiégeaient tout autant mentalement les soldats, les bombardant de propagande pour les démoraliser et les pousser à déserter.

Chez les nationalistes, ce fut le moral qui s'effondra le premier. Leurs villes encerclées tombèrent d'elles-mêmes : elles se rendirent l'une après l'autre, en chaîne. En novembre 1948, les nationalistes abandonnèrent la Mandchourie aux communistes : gifle humiliante pour une armée techniquement supérieure, et qui avait connu l'épreuve du feu pendant la guerre. Et au cours de l'année qui suivit, les communistes prirent le contrôle de la Chine entière.

LE LIÈVRE ET L'ARBRE

Les lois qui ont été fixées sans examiner les conditions du peuple ne peuvent réussir, mais un gouvernement qui est adapté aux conditions ne saurait nuire.
Un homme de Song labourait son champ. Au milieu du champ s'élevait le tronc d'un arbre. Il arriva que, dans sa course, un lièvre se jeta contre le tronc, se rompit le cou et mourut. Ce que voyant l'homme quitta sa charrue et se mit en faction près de l'arbre dans l'espoir d'attraper un autre lièvre. Mais il n'attrapa jamais d'autre lièvre et fut tourné en dérision par les gens de Song. Si donc on désire gouverner la génération actuelle à l'aide des procédés de gouvernement des anciens rois, l'on se conduit de la même manière que l'homme qui attendait sous son arbre.

HAN FEIZI, PHILOSOPHE CHINOIS, IIIe SIÈCLE AV. J.-C.

Interprétation

Les deux jeux de société qui ressemblent le plus aux stratégies guerrières sont les échecs et le go. Aux échecs, le plateau est plus petit, les attaques sont plus rapides, amenant plus vite à la bataille décisive. Il est rarement bon de se retirer ou de sacrifier des pions, ceux-ci devant être concentrés aux endroits clefs. Le go est beaucoup plus souple. On y joue sur un *goban*, grande grille de 19 lignes par 19 formant 361 intersections – presque six

Le général Rommel était plus intelligent et créatif que Patton [...] Rommel n'avait que faire de l'étiquette militaire. Il ne faisait pas de plans rigoureux au-delà du choc initial ; puis il adaptait sa tactique à ce qu'exigeait chaque situation au fur et à mesure des événements. Il prenait ses décisions à la vitesse de l'éclair, et avait un rythme physique qui reflétait son activité mentale. Avec du sable à perte de vue, il avait les coudées franches. Les lignes britanniques en Afrique une fois percées, toute la partie nord du continent lui était ouverte. Relativement libre par rapport à l'autorité envahissante de Berlin, il lui arrivait d'ignorer des ordres émanant d'Hitler en personne. Rommel multiplia les opérations victorieuses jusqu'à conquérir la quasi-totalité de l'Afrique du Nord : Le Caire trembla à son approche.

James Mrazek, l'art de gagner des guerres, 1968

fois plus que les cases d'un échiquier. Les pierres sont noires et blanches, une couleur pour chaque joueur, et « en nombre suffisant » car on ne les pose jamais toutes ; on les place sur les intersections, une par une, à tour de rôle. L'objectif est d'isoler les pierres ennemies en les encerclant à l'aide de nouvelles pierres.

Une partie de go, que l'on appelle *wei-chi* en Chine, peut durer plus de vingt-quatre heures. La stratégie est beaucoup plus subtile et souple que celle des échecs et se développe lentement. Plus le dessin formé au départ par vos pierres sur le *goban* est complexe, plus il est difficile pour votre adversaire de comprendre votre stratégie. Cela ne vaut pas la peine de se battre à mort pour le contrôle de tel espace donné : il faut penser en termes plus larges, être préparé à sacrifier un espace pour parvenir à dominer tout le jeu. On n'est pas en quête d'une position imprenable mais à la recherche de mobilité afin d'isoler les pierres de l'adversaire, de les encercler et de les capturer. Le but est de provoquer une sorte de paralysie conduisant à la chute. Aux échecs, le jeu est linéaire, plus positionné et agressif ; le go est plus géographique, et beaucoup plus fluide. Le jeu s'arrête quand le sort de tous les territoires est irrévocablement fixé : on compte le nombre d'intersections conquises par l'un et l'autre joueur, et celles qui ne sont à personne ; on en retranche le nombre respectif de prisonniers et le gagnant est celui qui possède le plus d'intersections libres.

Les stratèges militaires chinois ont été influencés par le go pendant des siècles. Les proverbes du jeu ont été appliqués de nombreuses fois à la guerre, même lors de batailles navales. Un concept clef du jeu, par exemple, consiste à prendre avantage de la taille du plateau, de se disperser dans toutes les directions afin que votre adversaire ne puisse suivre vos mouvements de façon linéaire.

« Chaque Chinois, écrivit Mao, devrait s'investir consciemment dans cette guerre (contre les nationalistes), comme une pièce du puzzle. » Placez vos hommes selon les techniques du go et votre adversaire s'arrachera les cheveux à essayer de deviner où vous voulez en venir. Soit il perdra du temps à vous poursuivre, soit, comme Tchang Kaï-chek, il en déduira que vous êtes battu d'avance et omettra de se protéger. S'il se concentre sur des aires très localisées, comme le conseillent les stratèges occidentaux, il deviendra facile à assiéger. Dans l'art de la guerre chinois, on « encercle » le cerveau de l'ennemi et, en le déroutant, à l'aide de la propagande et par des tactiques de harcèlement, on le décourage et on l'embrouille. Ce fut la stratégie des communistes : un désordre apparent qui désorienta et terrifia ses adversaires.

Tandis que les échecs sont linéaires et directs, telle la stratégie de guerre occidentale, le vieux jeu de go est plus proche d'une stratégie de harcèlement dans des espaces vastes et peu peuplés. Ces stratégies sont abstraites et multidimensionnelles, se positionnant sur un plan au-delà du temps et de l'espace : le cerveau du stratège. Dans cette façon fluide de faire la guerre, on valorise le mouvement au détriment de la position. La vitesse et la mobilité rendent toute prévision impossible ; incapable de vous comprendre, votre ennemi ne peut mettre en place de tactique pour vous battre. Au lieu

de se fixer sur quelques forteresses inexpugnables, cette guerre de guérilla est adaptée à la nature polymorphe du monde. Soyez un fantôme. Il ne faut rien bâtir de solide que l'adversaire puisse attaquer. Regardez-le s'épuiser à vous traquer, essayant de saisir l'insaisissable. Seul ce désordre protéiforme permet de surprendre véritablement l'ennemi : le temps qu'il comprenne où vous êtes et ce que vous faites, il est trop tard.

> Lorsque vous voulez nous affronter, nous ne nous laissons pas attraper et vous ne pouvez nous trouver. Mais lorsque nous voulons vous affronter, nous nous assurons que vous ne pourrez vous enfuir et vous frappons de plein fouet… et vous rayons de la carte… L'ennemi avance, nous reculons ; l'ennemi campe, nous le harcelons ; l'ennemi se fatigue, nous attaquons ; l'ennemi bat en retraite, nous le poursuivons.
>
> MAO ZEDONG (1893-1976)

LES CLEFS DU POUVOIR

L'humain se distingue de l'animal en ce qu'il crée sans cesse des formes. Exprimant rarement ses émotions directement, l'homme leur donne forme par le langage ou par des rituels socialement acceptables. Sans ces formes, nous sommes incapables de communiquer nos sentiments.

Les formes que nous créons sont en évolution permanente – modes, styles et tous les engouements reflétant l'humeur du moment. L'homme modifie constamment les formes héritées des générations précédentes et ces changements sont signe de vie et de vitalité. En effet, les choses qui ne changent pas, les formes figées, évoquent la mort et nous les détruisons. Ce processus est surtout visible chez les jeunes : mal à l'aise avec les formes que la société leur impose, faute d'une identité clairement affirmée, ils essaient une série de masques et de rôles afin de s'exprimer. C'est cette vitalité qui nourrit la forme, créant de constants changements de style.

Les gens les plus puissants sont souvent ceux qui, dans leur jeunesse, ont montré une extrême créativité, exprimant des idées nouvelles sous des formes neuves. La société leur accorde du pouvoir car elle a soif de renouvellement et récompense l'innovation. Le problème survient souvent plus tard, lorsqu'ils se font conservateurs et possessifs, que leur créativité se tarit. Leur identité est désormais bien définie, leurs habitudes se figent, et leur rigidité fait d'eux des cibles faciles. Tout le monde peut prévoir leurs mouvements. Au lieu d'inspirer le respect, ils suscitent l'ennui : « Allez-vous-en ! leur dit-on. Place aux jeunes, pour nous distraire ! » Enfermés dans le passé, ils deviennent alors comiques : ce sont des fruits blets qui n'ont plus qu'à tomber de l'arbre.

Le pouvoir ne peut se développer que sous des formes fluides. Fluide ne signifie pas amorphe : tout est forme, c'est une incontournable réalité. La fluidité du pouvoir est comparable à celle de l'eau ou du mercure, qui prennent la forme de leur contenant : en changement permanent, imprévisible. Les puissants créent constamment de nouvelles formes, et leur

L'ARMURE DE LA PERSONNALITÉ

Le monde moderne impose un refoulement des instincts ; pour gérer l'accumulation d'énergie causée par ce blocage, la personnalité doit s'adapter. La personnalité, c'est-à-dire la partie de la personne qui est exposée aux dangers, se durcit et devient rigide, comme on dit, quand le monde extérieur lui présente de façon répétée des conflits entre ses propres besoins et la peur du dehors. Elle acquiert ainsi un mode de réaction chronique et automatique qui compose le « caractère ». C'est comme si la personnalité affective se blindait, comme si elle se protégeait à l'aide d'une coquille dure destinée à amortir et dévier les coups provenant de l'extérieur, et aussi les clameurs intérieures de ses besoins non satisfaits. Cette armure rend la personne moins sensible au déplaisir, mais limite sa mobilité libidineuse et agressive : elle réduit donc sa capacité à réussir et à éprouver du plaisir. Nous disons que la personnalité est devenue moins souple, plus rigide, et que sa capacité à réguler son économie d'énergie dépend de l'épaisseur de son armure.

WILHELM REICH, 1897-1957

pouvoir provient de la rapidité avec laquelle ils sont capables de changer. Cette adaptabilité trouble l'adversaire, qui ne sait à quoi s'attendre et ne peut s'attaquer à rien de solide. C'est la tactique fondamentale du pouvoir : insaisissable, éphémère et légère comme le dieu Mercure, qui pouvait prendre l'apparence qu'il souhaitait, ce dont il se servait à loisir pour semer la zizanie sur le mont Olympe.

Les créations de l'homme ont tendance à se dématérialiser, à devenir plus mentales que matérielles. Cette évolution apparaît clairement dans l'art : le XXe siècle a découvert l'art abstrait. On la distingue aussi en politique, où, au fil du temps, la violence est passée de mode : les confrontations sont devenues plus compliquées, indirectes et cérébrales. L'art de la guerre et la stratégie ont suivi le même chemin. La stratégie a commencé avec le commandement d'armées sur un champ de bataille, leur positionnement en formations ordonnées. Sur le terrain, la stratégie est à deux dimensions, soumise aux contraintes topographiques. Mais toutes les grandes puissances ont un jour pris la mer, pour le commerce ou la colonisation. Afin de protéger leurs routes commerciales, elles durent apprendre à se battre sur l'eau. L'art de la bataille navale exige une extrême créativité et beaucoup d'abstraction, sur un élément où les lignes sont perpétuellement mouvantes. Les commandants de navires se distinguent par leur capacité à s'adapter à la fluidité – au sens propre du terme – de leur champ de bataille et à troubler l'ennemi par des mouvements abstraits, difficilement prévisibles. Ils agissent dans une troisième dimension : l'esprit.

De retour sur la terre ferme, les guérillas démontrent aussi cette évolution vers l'abstraction. L'officier britannique Lawrence d'Arabie fut peut-être le premier stratège moderne à développer une théorie basée sur ce type de guerre et à la mettre en pratique. Ses idées influencèrent Mao, qui trouva dans ses écrits un singulier équivalent occidental du jeu de go. Lawrence travaillait en coopération avec les Arabes pour défendre leurs territoires contre les Turcs. Son idée fut de disperser les Arabes dans le vaste désert, n'offrant aucune cible, aucune concentration de troupes. En s'échinant à lutter contre cette armée impalpable, les Turcs dispersèrent leurs forces, gaspillant leur énergie à se déplacer d'un lieu à un autre. Leur puissance de feu était supérieure, mais les Arabes gardaient l'initiative en jouant au chat et à la souris, ne donnant aux Turcs aucune emprise, sapant leur moral. « La plupart des guerres furent des guerres de contact… La nôtre allait être une guerre de détachement, écrit Lawrence. Nous devions nous protéger de l'ennemi par cette menace silencieuse d'un vaste désert inconnu, sans nous découvrir jusqu'à l'attaque. »

C'est là l'ultime avatar de la stratégie. La guerre d'offensive est devenue trop dangereuse et trop chère. Il est plus rentable d'être indirect et insaisissable. Le prix à payer, en réalité, est mental : c'est la réflexion qu'il faut pour disperser intelligemment ses forces, afin de saper le moral de l'adversaire. Car rien ne peut le désorienter et le faire enrager davantage que cette insaisissabilité. Dans un monde où les « guerres de détachement » et de harcèlement sont à l'ordre du jour, celle-ci joue un rôle crucial.

Le premier impératif psychologique de cette capacité à la fluidité est d'apprendre à ne rien prendre personnellement. Il ne faut jamais se montrer sur la défensive. Lorsque l'on réagit par la défensive, on dévoile ses émotions, on se découvre : votre adversaire réalise qu'il a touché un point sensible, qu'il a trouvé votre talon d'Achille. Il en profite pour s'engouffrer dans la brèche. Entraînez-vous à ne prendre ombrage de rien. Personne ne doit réussir à vous offenser. Soyez la savonnette impossible à saisir : nul ne doit savoir ce qui vous touche, ni quelles sont vos faiblesses. Votre visage doit être un masque impénétrable : c'est la meilleure façon de désorienter et de mettre en rage vos adversaires.

Le baron James Rothschild s'est beaucoup servi de cette technique. Juif allemand à Paris, plongé dans un milieu peu accueillant, Rothschild ne prit jamais personnellement aucune des attaques qu'il subissait ; rien ne l'atteignait. En outre, il s'adapta à tous les climats politiques : la rigidité formelle de la Restauration sous Louis XVIII, le règne bourgeois de Louis-Philippe, la révolution démocratique de 1848 et les débuts de Louis-Napoléon, sacré empereur en 1852. Rothschild les accepta tous, se fondant dans la masse. Il pouvait se permettre de paraître hypocrite et opportuniste, il en avait les moyens : c'était son argent qui achetait son pouvoir, non ses opinions politiques. Tandis que lui s'adaptait et s'enrichissait parce qu'il ne se laissait jamais définir, toutes les grandes familles qui avaient commencé le siècle dans le luxe furent ruinées par cette succession de bouleversements et de revers de fortune. Trop liées au passé, elles se révélaient dépendantes du moule dans lequel elles avaient été coulées.

Tout au long de l'histoire, la fluidité a été le mode de gouvernement le plus pratiqué par les reines ayant régné seules. Une reine est dans une situation radicalement différente de celle d'un roi : parce que c'est une femme, ses sujets et ses courtisans doutent de sa capacité à gouverner et de sa force de caractère. Si elle penche d'un côté de la balance lors d'un débat idéologique, on dit immédiatement qu'elle agit sous l'empire de ses émotions. *A contrario*, si elle les réprime et se montre autoritaire comme un homme, elle soulève les pires critiques. Ainsi, par nature ou par expérience, les reines pratiquent un mode flexible de gouvernement qui se révèle finalement plus efficace que le pouvoir viril et direct.

Deux souveraines de caractère sont des exemples parfaits de ce type de gouvernement : Élisabeth Ire, reine d'Angleterre, et Catherine II, impératrice de Russie.

Lors des guerres violentes entre catholiques et protestants, Élisabeth Ire sut raison garder. Elle évita les alliances qui l'auraient engagée d'un côté ou d'un autre et qui, avec le temps, auraient été un désastre pour le pays. Elle sut préserver la paix jusqu'à ce que la perfide Albion soit suffisamment solide pour se permettre une guerre. Son règne fut l'un des plus grandioses de l'histoire grâce à son incroyable capacité à s'adapter et à nuancer ses idées.

La Grande Catherine, elle aussi, gouverna dans l'improvisation. Ayant déposé son mari, l'empereur Pierre II, elle prit seule le contrôle de la Russie en 1762 : personne ne pensait qu'elle se maintiendrait sur le trône. Mais elle n'avait pas d'idées préconçues, de philosophie ni de théorie pour guider sa

politique. Étrangère (elle était originaire d'Allemagne), elle comprenait pourtant les manières russes et leur évolution au cours du temps. « Il faut gouverner en sorte qu'un ordre soit désiré », disait-elle. Pour accomplir cela, elle devait toujours devancer les désirs de son peuple et s'adapter à leurs résistances. En évitant toujours de forcer les choses, elle parvint à réformer la Russie en un temps étonnamment court.

Ce mode de gouvernement souple et féminin apparaît comme le plus approprié en des temps troublés, mais il s'est montré très efficace auprès de ceux qui lui furent soumis. Les sujets obéissent volontiers quand le pouvoir a le sens de la mesure, car ils ne ressentent pas le poids douloureux de la coercition, ils ne sont pas accablés par une politique forte. En outre, cette stratégie de la fluidité offre des options qui seraient impensables si l'on adhérait à une doctrine. Le fait de ne pas se compromettre d'un côté ni de l'autre permet de jouer sur plusieurs tableaux. Les souverains rigides peuvent paraître forts, mais cette coercition est, avec le temps, étouffante, et leurs sujets trouvent toujours un moyen de s'en débarrasser. Un monarque plus souple, plus flexible, sera davantage critiqué mais n'en tiendra pas compte, et son peuple finira par s'identifier à lui, car il lui ressemble : changeant, adapté aux circonstances.

Malgré les obstacles et les retards, ce style perméable de pouvoir finit généralement par triompher, comme Athènes triompha de Sparte par sa monnaie et sa culture. Lorsqu'on est en conflit avec quelqu'un de plus fort et de plus rigide, il faut lui concéder momentanément une petite victoire, s'incliner devant sa supériorité. Ensuite, en se montrant souple et adaptable, on peut s'infiltrer progressivement dans son âme. Ainsi, il baisse la garde, car les personnes rigides parent les coups directs mais restent sans défense devant ce qui est subtil et sournois. Pour parvenir à ses fins avec ce type de stratégie, il faut être un véritable caméléon : invisible en surface, on travaille en secret à la ruine de l'ennemi.

Pendant des siècles, les Japonais ont gracieusement accueilli les étrangers et paru sensibles aux influences et cultures étrangères. João Rodriguez, prêtre portugais arrivé au Japon en 1577 et qui y vécut de nombreuses années, écrivait : « Je suis émerveillé par la bonne volonté des Japonais à essayer et accepter tout ce qui est portugais. » Il voyait dans les rues des Japonais vêtus à la mode portugaise, un chapelet autour du cou et une croix à la hanche. Cette attitude pouvait paraître faible, influençable, mais l'adaptabilité du Japon protégea le pays d'une culture imposée par une invasion militaire. Il plut aux Portugais comme aux autres Occidentaux de croire que les Japonais aspiraient à une civilisation supérieure tandis qu'en réalité les manières étrangères étaient pour eux de simples modes passagères. Sous cette surface, la culture japonaise était solide. Si les Japonais avaient été totalement fermés aux influences étrangères et avaient tenté de lutter contre elles, ils auraient probablement souffert de la part de l'Occident des mêmes coups que la Chine. C'est le pouvoir de l'adaptabilité : l'adversaire n'a rien à attaquer, ne peut réagir à rien.

En général, l'hypertrophie est le premier pas vers l'extinction. Ce qui est immense et enflé manque de mobilité, mais doit être constamment

nourri. Seuls les sots se laissent séduire par l'idée que le pouvoir est proportionnel à la taille et que les plus grands sont les plus forts.

En 483 av. J.-C., le roi Xerxès de Perse s'apprêtait à envahir la Grèce, certain de n'en faire qu'une bouchée. Il avait la plus grande armée jamais mise en branle pour une invasion : l'historien Hérodote l'estime à plus de cinq millions d'hommes. Les Perses allaient construire un pont de bateaux en travers de l'Hellespont pour déferler sur la Grèce par voie de terre, tandis que leur immense flotte bloquerait les ports et empêcherait les trières grecques de prendre la mer. Ce plan paraissait n'avoir aucune faille ; pourtant, alors que Xerxès mettait en place son invasion, son conseiller Artaban lui fit part des doutes qui le rongeaient : « Les deux plus grandes puissances du monde sont contre vous », dit-il. Xerxès éclata de rire : « Quelles puissances pourraient faire face à cette gigantesque armée ? – Je vais vous le dire, répondit Artaban. Ce sont la terre et la mer. » Il n'y avait pas de ports suffisamment sûrs et vastes pour recevoir la flotte de Xerxès, expliqua-t-il. Et plus les Perses allaient conquérir de terres, plus les routes d'approvisionnement s'allongeraient : le coût du ravitaillement de cette immense armée serait ruineux.

Traitant son conseiller de lâche, Xerxès lança son invasion. Pourtant, comme Artaban l'avait prédit, des tempêtes décimèrent la flotte perse, trop importante pour s'abriter où que ce fût. Entre-temps, à terre, l'armée perse détruisait tout sur son chemin et ne pouvait donc se nourrir, puisqu'elle brûlait les récoltes et les stocks de nourriture. C'était en outre une cible facile, car lente à se mouvoir. Les Grecs lancèrent toutes sortes de leurres qui désorientèrent les Perses. La défaite finale de Xerxès face aux Grecs fut un immense désastre. Cette histoire est une leçon pour tous ceux qui sacrifient la mobilité à la taille : les armées légères et mobiles ont presque toujours le dessus, car leurs choix stratégiques sont nombreux. Plus l'ennemi est important, plus sa ruine est aisée.

Le manque de souplesse grandit avec l'âge, on a tendance à s'installer dans ses habitudes et à se crisper. On devient prévisible, ce qui est le premier signe avant-coureur du gâtisme. Et on devient ridicule. Même si la moquerie et le dédain sont des formes d'attaques assez anodines, ce sont des armes inusables qui sapent les fondations du pouvoir. Un adversaire qui ne vous respecte pas prend de l'assurance ; l'intrépidité des plus petits animaux fait d'eux les plus dangereux.

À la fin du XVIIIe siècle, la cour de France, comme le prouve l'exemple de Marie-Antoinette, était désespérément rigide et formelle, au point que le Français moyen la considérait comme une relique sans intérêt. Ce mépris d'une institution séculaire était le signe d'une maladie en phase terminale, car il symbolisait la distance entre le peuple et son monarque. Au fur et mesure que la situation empirait, Marie-Antoinette et Louis XVI devinrent de plus en plus attachés au passé, ce qui les rapprocha encore de la guillotine. Charles Ier d'Angleterre eut la même réaction lors du tournant démocratique des années 1630 : il fit dissoudre le Parlement et les manières de la cour se firent encore plus formelles et froides. Il voulait revenir à une forme de gouvernement ancienne, à un protocole pointilleux. Cette rigidité

ne fit qu'exacerber le désir de changement. Évidemment, le roi fut balayé par une guerre civile dévastatrice et laissa sa tête sur le billot.

En fait, plus vous vieillissez, moins vous devez vous attacher au passé. Prenez garde que vos traits de caractère ne vous fassent passer pour une relique de musée. Il ne s'agit pas de copier les modes de la jeunesse, ce serait tout aussi ridicule. Il s'agit plutôt d'adapter son esprit et son comportement à toutes les circonstances, y compris au changement inévitable qui vous fera laisser la place aux jeunes. La rigidité vous donnerait tout l'attrait d'un cadavre.

Cependant, il ne faut jamais oublier que cette adaptabilité n'est qu'une option stratégique. Elle permet de créer des surprises tactiques. Lorsque votre ennemi désespère de prévoir votre prochain mouvement, il révèle sa propre stratégie et se met en position de faiblesse. Vous conservez ainsi l'initiative, vous poussez vos ennemis non pas dans l'action, mais toujours dans la réaction, ce qui prend de court leur espionnage et émousse l'acuité de leur intelligence. N'oubliez pas : l'adaptabilité est un outil. Il ne faut pas la confondre avec un comportement de girouette ni une résignation fataliste aux revers de fortune. Vous vous servez de cette fluidité non pas parce qu'elle vous procure une sérénité et une harmonie intérieures, mais parce qu'elle sert votre pouvoir.

Enfin, lorsqu'on s'adapte à toutes les circonstances, cela signifie que l'on perçoit les événements par son propre regard et que l'on ignore les conseils dont on est assommé. Cela signifie, en fin de compte, qu'il faut faire fi des lois enseignées par les autres, des livres qu'ils écrivent pour vous les inculquer et des sages conseils des anciens. « Les lois qui gouvernent les circonstances sont abolies par de nouvelles circonstances », écrit Napoléon : C'est à vous de vous adapter à chaque nouvelle situation. À trop se reposer sur les idées d'autrui, on finit par ne plus avoir de personnalité. Un trop grand respect pour la sagesse des autres déprécie celle dont vous êtes capable. Foin du passé, surtout du vôtre ! Faites litière des philosophies que vous n'avez pas intériorisées.

Image : Mercure. Le messager ailé,
dieu du commerce, protecteur des voleurs,
des joueurs et de tous ceux qui dupent par
leur insaisissabilité. À sa naissance, Mercure inventa
la lyre : le soir même, il volait le bétail
d'Apollon. Il écuma le monde entier, prenant
la forme qu'il souhaitait. Comme le métal
homonyme, il incarne l'éphémère, l'insaisissable :
le pouvoir protéiforme de l'adaptabilité.

Autorité : La suprême tactique consiste à disposer ses troupes sans forme apparente ; alors les espions les plus pénétrants ne peuvent fureter et les sages ne peuvent établir des plans contre vous… L'eau, dans son cours, suit la situation du terrain dans lequel elle coule ; de même, votre armée doit s'adapter au terrain sur lequel elle se meut… Le général habile tirera parti des circonstances même les plus dangereuses et les plus critiques. Il saura faire prendre la forme qu'il voudra, non seulement à l'armée qu'il commande mais encore à celle des ennemis… Et quand j'ai remporté une bataille, je ne répète pas ma tactique, mais je réponds aux circonstances selon une variété infinie de voies. (Sun Zi, *L'Art de la guerre*, IVe siècle av. J.-C., traduit par Père Joseph-Marie Amiot, sj.)

A contrario

Il faut certes se servir de l'espace pour se disperser d'une façon inintelligible par l'ennemi ; mais ce n'est pas pour autant que vous devez totalement abandonner l'idée de concentrer vos forces lorsque c'est nécessaire. Cette fluidité insaisissable pousse l'ennemi à vous chercher partout, à gaspiller ses forces tant physiques que mentales. Cependant, quand enfin vous l'affronterez, il faudra le frapper d'un seul coup impitoyable. C'est ainsi que Mao triompha des nationalistes : il émietta leur armée en petites unités isolées, qu'il écrasa une à une. Et à chacune de ces attaques, c'était la loi de la concentration qui prévalait.

Lorsque vous usez de fluidité, gardez le contrôle du processus et ayez en tête une stratégie sur le long terme. Mais lorsque vous vous découvrez et passez à l'attaque, soyez concentré, rapide et puissant. Comme le disait Mao : « Lorsque nous décidons de vous affronter, nous nous assurons que vous ne pourrez vous enfuir… »

BIBLIOGRAPHIE

Baudelaire (Charles), « Fusées », dans *Œuvres complètes* (1980), éd. Robert Laffont, coll. Bouquins, Paris, 2004.

Bély (Lucien), *Louis XIV, le plus grand roi du* monde, éd. Jean-Paul Gisserot, Paris, 2005.

Castiglione (Baldassare), *Le Parfait Courtisan et la Dame de cour*, Estienne Loyson, Paris, 1690.

Chesterfield (Lord), *Lettres de Lord Chesterfield à son fils Philip Stanhope*, éd. Jules Labitte, Paris, 1842.

Clausewitz (Carl von), *De la Guerre*, traduit par le lieutenant-colonel de Vatry, 1886, éd. Gérard Lebovici, Paris, 1989.

Diderot (Denis), *Paradoxe sur le comédien*, A. Sautelet et Cie, libraires, Paris, 1830.

Freud (Sigmund), *Cinq psychanalyses (Dora*, *L'homme aux Loups*, *L'homme aux rats*, *Petit Hans*, *Président Schreber)*, rééd., traduction révisée, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, Paris, 1985.

Gracián, Balthasar, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie, éd. Veuve Martin et J. Boudot, Paris, 1684.

–, *Le héros*, traduit par Joseph de Courbeville, éd. Noël Tissot, Paris, 1725.

Hérodote, *Histoire*, traduit par Pierre-Henri Larcher, Charpentier, Paris, 1850.

Rudyard Kipling, *Histoires comme ça*, traduit par Jean Esch et André Divault, Hachette Jeunesse, Paris, 2003.

La Bruyère (Jean de), *Les Caractères*, Firmin Didot frères, Paris, 1844.

La Fontaine (Jean de), *Œuvres complètes*, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, Paris, 1968.

La Rochefoucauld (François de), *Réflexions ou sentences et maximes morales et réflexions diverses*, éd. critique et introduction par Laurence Plazenet, Champion, Paris, 2002.

Lenclos (Ninon de), *Lettres de Ninon de Lenclos au marquis de Sévigné*, François Joly, libraire, Amsterdam, 1776.

Lessing (Gotthold Ephraim), *Fables et dissertations sur la nature de la fable*, traduit par M. d'Antelmy, Paris, 1766.

Lorris (Guillaume de), *Le Roman de la rose*, P. Didot l'aîné, Paris, 1814.

Machiavel (Nicolas), *Œuvres politiques* contenant *Le Prince* et *Discours sur les décades de Tite-Live*, traduit par Jean-Vincent Périès, 1825, Charpentier, Paris, 1851.

Montaigne (Michel Eyqem de), *Essais*, *Livre I*, éd. P. Villey et Saulnier, 1595.
Nietzsche (Friedrich), *Le Gai Savoir*, Mercure de France, Paris, 1901.
Niquet (Valérie), *L'Art de la guerre de Sun Zi, traduction et édition critique*, Economica, Paris, 1988.
–, *Les fondements de la stratégie chinoise*, Economica, Paris, 2000.
Ovide, *Œuvres complètes*, sous la direction de M. Nisard, éd. J.-J. Dubochet et Cie, Paris, 1838.
Plutarque, *Les Vies des hommes illustres*, traduit par Dominique Ricard, Charpentier, Paris, 1844.
–, *Œuvres morales*, traduit par Dominique Ricard, Charpentier, Paris, 1844.
Retz (Jean-François Paul de Gondi, Cardinal de), *Maximes et réflexions*, éd. de Fallois, Paris, 1992.
Saint-Simon (Louis de Rouvroy), *Mémoires complets et authentiques du duc de Saint-Simon sur le siècle de Louis XIV et la Régence*, L. Hachette, Paris, 1856-1858.
Sainte-Beuve (Charles-Augustin), *Monsieur de Talleyrand*, éd. Rocher, Paris, 1958.
Schopenhauer (Arthur), *Aphorismes sur la sagesse dans la vie*, traduit par J.-A.Cantacuzène, éd. F. Alcan, Paris, 1887.
Sen Soshitsu, *Le Zen et le thé*, traduit par Sylvie Seiersen, éd. Jean-Cyrille Godefroy, Paris, 1987.
Shakespeare (William), *Jules César*, traduit par François-Victor Hugo, Garnier-Flammarion, Tours, 1965.
Sun Zi, *L'Art de la guerre*, traduit par Père Joseph-Marie Amiot, sj, 1772.
Tacite, *Œuvres complètes*, traduit par J.- L. Burnouf, Librairie de L. Hachette et Cie, Paris, 1859.
Thucydide, *Histoire de la guerre du Péloponnèse*, traduit par Jean Voilquin, Librairie Garnier Frères, Paris, 1948.
Traduction Œcuménique de la Bible comprenant l'Ancien et le Nouveau Testament, Alliance Biblique Universelle, Le Cerf, Paris, 1993.
Valois (Marguerite de), *Mémoires*, P. Jannet, Paris, 1858.
Voltaire, *Le Siècle de Louis XIV*, nouvelle édition revue, corrigée et augmentée, 1768.

INDEX

Les pages inscrites en italique correspondent au texte des colonnes.

A

Abraham, *73-74*
Adam, 135, 250
Aglauros, *402-403*
Aguire (Lope de), *138-140*
Aiken (Dr John), *172-173*
Akimoto Suzutomo, 345
Albert (prince), 55
Albert Ier de Habsbourg, 361
Albizzi, 403
Alcibiade, 148, 360, 381-383
Alençon (duc d'), 146, 277
Alexandra de Russie, 364
Alexandre Ier de Russie, 63
Alexandre III (« le Grand »), *47*, 131, 182, 331-332, 350-352, 355-356, *371*
Alexandre VI (pape), 150, 151, 177, 202, 308
Algardi (Alessandro), 357
Ali (Mohamed), 129
Alighieri (Dante), 361-362
Alphonse Ier d'Aragon, 187
Amasis, *72*
Amschel (Mayer), 173
Anjou (duc d'), 146-147
Anne (reine d'Angleterre), 337
Anne de Clèves, 394
Antoine (Marc), 207, *310-311*
Apollon, 430
Arétin (Pierre l'), 46, 48, 175, 232, 339
Aristide, 359
Aristote, 182
Arlen (Michael), *32*
Arouet (François Marie), *voir Voltaire*
Arnold (Philip), 157-160
Arsinoé, 207
Artaban, 429
Artagnan (d'), 2
Astyage, *368-369*, 411
Atahualpa, *359*, 365
Augusta de Saxe-Weimar-Eisenach, 239, 279-280
Auguste (empereur), 353
Aurélien (empereur), *393-394*
Avery (Ephraim K.), 45

B

Bacon (Francis), 407
Balaün (Guillaume de), 116-117
Balboa (Vasco Núñez de), 59, 237-239
Balcha (Dajazmach), 26-27
Balzac (Honoré de), *xx*
Bardas, 9, 13
Barjac (Pierre de), 116-117
Barlow (Samuel L.), 157
Barnes (E. W.), *422*
Barnum (P. T.), 30, 39-40, 42, 45-47, 253, 270, 346
Barry (Madame du), 348-349
Basile (empereur), 9-10
Batchelor (Charles), 57
Bavière (duc de), 265, 270
Beaune-Semblançay (Charlotte de), 277
Beauvallon (Jean-Baptiste Rosemond de), 77
Beethoven (Ludwig van), 287
Bekboulatovitch (Siméon), 385
Benjamin (Walter), *240*
Bérénice, 206
Bergerac (Cyrano de), 60
Bergman (Ingmar), 408
Bernini (Gian Lorenzo) dit le Bernin, 357
Berrigan (les frères), 13
Beyle (Henri), *voir Stendhal*
Birch (Jonathan), *328*
Bismarck (Otto von), xx, 19-21, 60, 64, 83-85, 160, 198, 239-242, *255*, 279-280, 323
Bisticci (Vespasien de), 404
Blome (comte), 160
Bloodworth (Dennis), *294*
Bogart (Humphrey), 87
Boleyn (Anne), 303-304, 393
Bonaparte (Louis), 242
Boniface VIII (pape), 361
Borgia (César), 5, 68, *109*, 151-153, 177, 202-203, 297, 308, 415
Borri (Francesco Giuseppe), 219-220
Borromini (Francesco), 357
Bourbon (Antoine de), 277
Bourbon (Henri de), 277
Bragadino (Marc Antonio), 264-267, 270
Bramante (Donato), 409
Brecht (Bertolt), 165-168, 197, 322
Brummell (George), 185
Brunelleschi (Filippo), 67, 404

Brutus (Marcus Junius), 80, 193
Burton (Richard), 198
Butler (Benjamin), 157
Byron (George Gordon), 185

C

Calchas, 93
Caligula (empereur), 87, 324
Callisthène, 182
Camillus (Marcus Furius), 93
Campanella (Tommaso), 319-322
Cao Cao, 201-204, 330, 373
Capone (Al), 90-91, 93
Carême (Marie-Antoine), 341
Carmagnola (comte de), 83-84
Carranza (Venustiano), 301
Carroll (Lewis), 379
Carucci (Jacopo) dit le Pontormo, 135
Casanova (Giacomo), xx, 42, 175, *192*, 233, 334
Cassius (Caius Cassius Longinus), 79-80, 193
Castiglione (Baldassare), xx, *9*, 43, 47, 250, 252
Castlereagh (vicomte), 64
Castracani (Castruccio), 96, 153
Castro (Fidel), 305
Catherine d'Aragon, 303-304, 393
Catherine de Médicis, 213-214, 277-278
Catherine II de Russie, 427
Cavaignac (Louis Eugène), 242
Cecil (Robert), 364
César (Jules), 79, 192-193, 197-198, 206-207, *278-280*, 323, 353
Cézanne (Paul), 260
Chapman (Walker), *138-140*
Charles de Valois, 361-362
Charles Ier d'Angleterre, 290, 429
Charles IX de France, 213, 277
Charles X de France, 283
Charles Quint, *46*, 121, 152, 175, 340
Châteauroux (duchesse de), 413
Chen Boda, 204
Chesterfield (Philip Stanhope de), *xvi*, 144
Chesterton (G. K.), *301*
Choiseul (Étienne de), 349
Chong-er, 141-142
Chopin (Frédéric), 194
Chosroès II de Perse, 104-105
Chou Yung, 296
Chouïski (Andreï), 231
Chouïski (famille), 231
Christine de Suède, 220
Churchill (Winston), 106, 188-189
Cicéron, 39, 134
Cimon, 407
Claude Ier (empereur), 160
Clausewitz (Carl von), xx, 112, 174, *237*, 423
Cleary (Thomas), *25*, *138*
Clément VII (pape), 303-304, 393
Cléopâtre, 193, 198, 206-209, 310, 353
Cohn (Harry), 86-87
Colbert (Jean-Baptiste), 2, 5
Coligny (Gaspard de), 213-214
Colomb (Christophe), 234, 237, 284-288
Colonius, 284
Concini (Concino), 274-275
Condé (Louis de), 277
Condivi (Ascanio), *406-408*
Confucius, 131, 353, 395-397
Constantin (empereur), 314, *393*
Coriolan (Gnaeus Marcius Coriolanus), 32-33
Cortés (Hernando), 365
Cosme l'Ancien, 3-4, 135, 342, 398, 403-404
Cosme II de Médicis, 4
Crésus, 411
Cromwell (Oliver), 290
Cromwell (Thomas), 393-394, 398
Crowningsfield (John), 92
Croÿ (duc de), 414
Cyrus le Grand, 119, *368-369,* 411-412

D

Dainagon Tsunehiro, 306
Daizen (Kuriyama), 209-210
Damon, 360
Date Masamune, 345, 346
Darnley (lord, Henry Stuart), 147
Darwin (Charles), 398
David, *212*, 232, 288, 305, 316, *348*
Dávila (Pedro Arias) dit Pedrarias, 238-239
Dédale, 417
Deiocès, 118-120
Di Prima (Diane), *337-338*
Diane chasseresse, 146, 312-313, 315
Diane de Poitiers, 278, 311-315
Diderot (Denis), 195, 196
Disraeli (Benjamin), 74
Dodsley (Robert), *85*
Dostoïevski (Fedor), 355
Downing (Charles), 256-257
Drew (Daniel), 66
Du Fu, 365
Duchamp (Marcel), 35, 52
Dudley (Robert), 146
Dujarier (Alexandre), 77
Dupin (Aurore, baronne Dudevant), *voir Sand (George)*
Duveen (Joseph), 28, 102-103, 142-143, 161-162, 278-279, 297

E

Edison (Thomas), 42-43, 48, 57-58
Eisenhower (Dwight D.), 315, 353
Élisabeth Ire d'Angleterre, *34*, 146-147, 212, 406, 364, 427
Enciso (Francisco Fernández de), 237
Épicure, 319
Erickson (Milton H.), 212, 259, 315, 363, 386-387
Eschyle, *405*
Ésope, *96*, *140*, *233*, *237*, *335*, *361*, *370*
Essex (comte d'), 364
Ève, 135

F

Fabius Valens, 53
Fadiman (Clifton), *32*, *165*, *255*, *258*, *301*
Fan Zeng, 108-109
Ferdinand II d'Aragon, roi d'Espagne, 303
Ferrare (duc de), 150-151
Fischer (Bobby), 124-126
Flaubert (Gustave), 195
Fleury (André-Hercule de)
Ford (Gerald), 149
Ford (Henry), 142-143
Foreman (George), 129
Forman (Simon), 146
Fouché (Joseph), 13, 292-295, 326-327, 379-381
Fouquet (Nicolas), 2-3, 5-6
Francesco (Grete de), *217*, 225
François Ier de France, 311
François II de France, 277
François II de Mantoue, 150
Fraser (James George), 203
Frédéric II de Prusse, dit le Grand, 374
Frédéric III de Danemark, 220
Frédéric-Guillaume IV de Prusse, 19, 84-85
Freud (Sigmund), 272, 298, *353*, *383*
Frick (Henry), 42, 102
Fuchai, 168
Furey (Joe), 140
Fushimiya, 343-344

G

Gaetani (Benedetto), *voir Boniface VIII*
Gainsborough (Thomas), 278
Galilée, 3-4, 6, 175, 319, 398
Gaozong (empereur), 110
Garbo (Greta), 121
Gaulle (Charles de), 121, 136, 315
Geezil (Sam), 23-25, 27
Ghiberti (Lorenzo), 67
Gilbert (Marie), *voir Montez (Lola)*
Girardin (Émile de), 241
Godounov (Boris), 407
Goethe (Johann Wolfgang von), *xvii*, 222, 374
Goldwyn (Sam), *32*
Goliath, 232, 288, 305, 316
Gonzague (François de), 3, 150-151
Gordon-Gordon (lord John), 92
Go-Saiin (empereur), 306
Gougsa (ras), 328-329
Goujian (empereur), 168
Gould (Jay), 29, 91-92
Gracián (Baltasar), xx, 7, 15, 19, 49, 54, 61, 72, 81, 88, 121, 149, *151*, 155, 161, 176, 198, 205, 213, *230*, *249*, 281, *283*, 289, *305*, 308, 314, *318*, *348*, 356, 378, 408, *409*
Grant (Ulysse S.), 366
Greeley (Horace), 157
Gross (George), 23-25
Guicciardini (Francesco), 321
Guillaume Ier d'Allemagne, 19, 84-85, 239, 279-280
Guillaume le Conquérant, *352*
Guillelmette de Javiac, 116-117
Guise (famille), 214

H

Ha Tae-Hung, *230-232*
Halliwell (Kenneth), 401-402, 408
Hamlet, 54, *353*
Han (dynastie des), 10-11, 110, 183, 186, 201
Han Feizi, 36, *58*, 94, 128, 132, *344*, 375, 396, *423*
Hannibal, 53, 54
Harpending (Asbury), 157, 158, 159
Hartzell (Oscar), 268
Heald (George Trafford), 78
Hechigwan (Yamshina), 388
Heihachiro (Togo), 65
Hélène (de Troie), 93
Henri II de France, 277, 311-312
Henri VIII d'Angleterre, 303-304, 393-394
Herbois (Collot d'), 292
Hercule, 352
Hérodote, *72*, 119, *238*, *287*, *343*, *369*, 429
Heth (Joice), 46
Hibbert (Christopher), *382*
Hideyoshi Toyotomi, 5, 210, 246, 296, *313*, 416
Hitler (Adolf), 165-166
Holbein (Hans), 394
Hoover (Herbert), 197
Hoover (John Edgar), 87
Hoshino Soemon, 209
Houdin (Jean-Eugène Robert), 298
Houdini (Harry), 196, 247-249, 252, 298, 330
Howe (Louis), 204
Huan, 153
Hugo (Victor), 374
Huizinga (Johan), *312*
Hull (Pat), 78
Hume (David), 266
Humphrey (Hubert), 149

Huntington (Arabella), 278-279
Huntington (Collis P.), 278
Hyperbolos, 360

I

Iago, 21
Icare, 417
Ieyasu Tokugawa, 99, 246, *266*, 296
Inalchik, 139
Ingerina (Eudoxia), 9
Innocent VIII (pape), *382*
Isaacson (Walter), *33*
Isabelle d'Este, 150-152
Isabelle de Castille, 285-286, 303
Isabey (Jean-Baptiste), 184
Ivan IV le Terrible, 230-231, 233, 235, 255-256, 258, 261, 384-386, 407

J

Jackson (Stonewall), 127
Jami (Mulla), 119
Janin (Louis), 158
Janus, xviii
Jean II de Portugal, 285
Jéhu, *23-24*
Johnson (Andrew), 366
Johnson (Lindon B.), 324
Johnson (Samuel), 133
Jones (Ernest), *353*
Joseph II d'Autriche, 356-357
Jules II (pape), 86, 151, 175, 409

K

Kai Ka'us Ibn, *79*
Kanin (Garson), *274*
Kano Tennyu, 209
Kautilya, *xvii*, 103, *108*, 110, 210
Kawachiya Sanemon, 209
Kean (Charles John), 55
Kenkô, *303*, *329*, *414*
Kennedy (John F.), 305, 353
Ketel (Cornelis), *46*
Khaldûn (Ibn), *334*
Khan (Gengis), 99, 139-140
Khrouchtchev (Nikita), 73
Kierkegaard (Søren), *401*, 402, 406
Kipling (Rudyard), *84*
Kissinger (Henry), 13, 28, *32-33*, 42, 61, 73, 87, 148-149, 234, 259, 306
Kleppini, 248-249, 330
Koller (général), 64
Kourbski (Andreï Mikhaïlovich), 255
Kriloff (Ivan), *180*, *273*, *306*
Kundera (Milan), 168

L

La Bruyère (Jean de), 100, 126, 182
La Fontaine (Jean de), 2, *40*, *116*, *153*, 206, *207*, *209*, *229*, *265*, *301*, *378*, *381*, *421*
La Rochefoucauld (François de), 2, 18, 104, 117, *234*, 257, *402*
Lacan (Jacques), 298
Lauzun (duc de), 48
Lawrence (sir Thomas), 187, 188
Lawrence (Thomas Edward), 372, 373, 426
Lawson (John Howard), 86, 87
Le Nôtre, 2
Leclerc du Tremblay (Jean-François, dit Père Joseph), 85
Leicester (comte de), *voir Dudley (Robert)*
Lenclos (Ninon de) xxii, 17, 18, 30, 120, *234*, 256, 257, 258
Léon X, *46*, 232
Lij Tafari Makonnen, 288
Lin Piao, 395
Lincoln (Abraham), 12, 13, 196, 270, 366
Lind (Jenny), 42
Lippi (Fra Filippo), 186-187, 314
Liszt (Franz), 55, 194
Liu (roi des Han du Sud), 11
Liu Bang, 108-109
Loller (Herman), 275-276
Lord (Winston), *32-33*
Lorris (Guillaume de), 345
Louis (Joe), 68
Louis de Bavière, 55, 77-79, 235, 390
Louis XI de France, 85-86
Louis XII de France, 150-151
Louis XIII de France, 85, 160, 176, 273-275
Louis XIV de France, 2-5, *9*, 33-34, 47-48, 132-134, 180, 183-184, 242, 305, 313, 314, 342-343, 348-349, 353, 374, 383-384
Louis XV de France, 348-349, 355, 368, 413-414
Louis XVI de France, 189-190, 279-280, 292, 294, 349, 368, 369, 399, 429
Louis XVIII de France, 63, 134, 294, 427
Louis-Napoléon Bonaparte, *voir Napoléon III*
Louis-Philippe, 283-284, 287, 427
Luce (Henry), 188-189
Lustig (Comte Victor), 52, 74-75, 90-91, 94, 229-230, 234, 275-276, 288

M

MacArthur (Douglas), 354
Machiavel (Nicolas), xv, *xviii*, xxi, *11*, 85, *111*, 113, 133, 136, 179, 202, *220*, 234, 261, 297, 316, 320, 321, 349, 350, 366, 396, 397, 398, 404, *413*, 415, 417, 418

Mamugnà, 265-266
Mancini (Marie), 383-384
Manfredi (Astorre III), 5
Mansart (Jules), 183-184
Mao Zedong, 14, 53, 112-113, 176, 197, 204, 208-209, 353-355, 364, 373, 394-396, 423-426, 431
Marc Antoine, *voir Antoine (Marc)*
Marconi (Guglielmo), 57
Marie (Philippe), 126-127
Marie de Médicis, 273-274
Marie Stuart d'Écosse, 147
Marie-Antoinette, 224, 368-369, 399, 429
Marie-Thérèse d'Autriche, 356
Marillac (Michel de), 204
Marlborough (duc de), 21, 337-338
Marlborough (duchesse de), 337-338
Marguerite de Valois, 277
Masayoshi (Hotta), 168
Mata Hari, 50-52, 55, 268
Matsudaira Fumai, 344
Matsumoto (Michihiro), *336*
Mazarin (Jules), 2, 315, 383-384
McClellan (George B.), 127, 157
Médicis (famille), 3-4, 135, 175, 232, 334, 340, 342, *382*, 398, 403-404
Méduse, 377, 390
Mehmet II le Conquérant, 297
Mellon (Andrew), 28, 102, 143
Melville (Hermann), *408*
Ménélik II d'Éthiopie, 288
Meng Huo, 370-371
Mercure, *402*, 426, 430
Mesmer (Franz), 223-225
Metternich (Klemens Wenzel von), 64, 380
Mi Zixia, 41
Michel III (empereur), 9-10, 13
Michel-Ange, 71-72, 86-87, 135, 175, 251, 334, 342, 352, *406-408*, 409
Michelozzo, 404
Midas, 351
Mithra, *393-394*
Moctezuma II, 365
Moïse, 107, 112-113, *319*, *338-340*, 352
Molière, 2, 18, 257
Montaigne (Michel de), 39, *78*, 243
Montesquieu, 413
Montez (Lola), 55, 77-80, 235, 390-391
Morgan (J. Piermont), 24, 42, 57, 88, 143, 175, *258*
Morphy (Paul), *352-353*
Mrazek (James), *424*
Mucianus (Publius Crassus Dives), 70
Muhammad (Ala ad-din), 139-140
Musashi (Miyamoto), *78*, *379*
Musset (Alfred de), 194
Mussolini (Benito), 86

N

Napoléon Ier, xvi, 13, 22, 63-66, 68, 81, 112, 120, 134, 174-175, 184, 189-190, 197, 233, 242, 251, 270, 280, 283-284, 293-295, 326-327, 330, 352, *371*, 374, 379-380, 399, 415, 430
Napoléon III, 174, 240, 356, 374, 427
Narcisse, 378
Narváez (Ramón María), 111
Neuvillette (Christian de), 60
Newton (Isaac), 60
Ney (Maréchal), 63
Nicias, 360
Nicolas Ier de Russie, 35
Nicolas II de Russie, 364
Nietzsche (Friedrich), *xvi*, xix, 40, *220*, 287
Nixon (Richard), 61, 87, 148-149, 259, 306
Noé, 135
Norfleet (J. Frank), 140-141

O

Obolenski (Ivan), 230-231
Oda (Nobunaga), 416
Œdipe, 203
Orco (Remirro de), 202, 203
Orléans (duc d'), 260
Othello, 21
Orton (Joe), 401-402, 408

P

Pâris, 93
Pausanias, 318-319, 323
Peale (Rubens), 39-40
Périclès, *349-350*, 354, 359-360, 416
Persée, 377, 390
Pershing (John J.), 301-302
Petrucci (Pandolfo), *11*
Philippe II d'Espagne, 353
Philippe II de Macédoine, 350-352, 416
Picasso (Pablo), 48, 127-128, 149, 355
Pierre II de Russie, 427
Pizarro (Francisco), 59, 238, 335-336, *359*, 365
Pizarro (Gonzalo), 336
Planck (Max), 398
Plutarque, *13*, 60, *280*, *293*, *311*, *350*, *363*, *372*, 405
Poe (Edgar Allan), *133*, *381*
Poggio (Stefano di), 96, 97
Poisson (Jeanne), *voir Pompadour (Madame de)*
Pompadour (Madame de), 348-349, 413-415
Pompée, 192, *278-280*
Pontormo (Jacopo), *voir Carucci*
Poquelin (Jean-Baptiste), *voir Molière*

Prescott (William H.), *360*
Psalmanazar (George), 267-268
Ptolémée XII, 206
Ptolémée XIII, 206-207
Ptolémée XIV, 207
Pynchon (Thomas), 120
Pyrrhus, 69, 93

Q

Qian Shu, 11
Qin Shi Huangdi, 131, 395, 397

R

Raleigh (Walter), *34*, 146, 212, *319*, 364, 406
Ralston (William), 157-159
Raphaël, 232
Raspoutine, 364, 365
Rechberg (Otto von), 77
Reich (Wilhelm), *425*
Rembrandt, 278
Retz (cardinal de), 34, 165, *232*, 242, 260, 316, 406-407
Richards (shérif), 75
Richelieu (cardinal), 18, 85, 176, 204, 273-275
Rischke (Anne-Susanne), *394*
Robert-Houdin (Jean-Eugène), 298
Robespierre (Maximilien de), 284, 292-293
Rockefeller (John D.), 88, 259, 297
Rockefeller (Nelson), 148
Rodriguez (João), 428
Rommel (Erwin) 41, *424*
Ronsard (Pierre de), 312
Roosevelt (Franklin D.), 28, 197, 204, 284, 305-306, 323
Rosenberg (Paul), 128
Rothschild (Amschel Mayer), 173
Rothschild (famille), 30, 173-174
Rothschild (James), 28, 173-174, 262, 283, 341, 427
Rothschild (Nathan), 159, 173-174
Rouet (Louise de), 277
Roxane, 60
Rubens (Pierre Paul), 59
Ryleïev (Kondrati), 35

S

Sadler (A. L.), *247*, *313*, *327*
Saint-Évremond (seigneur de), 257
Saint-Simon (duc de), 34, 132-133, 183
Sakai Tadakatsu, 246
Salinger (Jerome D.), 120
Salk (Jonas), 322-323, 398
Sand (George), 194-196, 306
Sansovino (Jacopo), 339-340
Schimmel (Solomon), *401*
Schopenhauer (Arthur), *97*, 104, *158*, 175, *180*, *277*, *304*, *321*, *327*, *343*, *405*
Schüppach (Michel), 221-222
Sélassié Haïlé (ras Tafari), 25-27, 30, 288, 327-329
Sen no Rikyu, 5, 209-210, 246-247, 387-388
Sertorius (Quintus), *292-294*
Sévigné (Madame de), 2
Sévigné (Marquis de), 17, 30, *234*
Seymour (Jane), 394
Sforza (Ludovic), 150
Shah (Idries), 119, *211*, *239*, 305, *320*, *336*
Shakespeare (William), 54-55, 60, 79, 135, 299, *353*
Shaw (George, Bernard), *301*
Sherman (William T.), 260
Shu Zhan, 141
Sima Yi, 38, 39
Slack (John), 157-160
Socrate, 71, *318*, 381
Soderini (Piero), 71
Song (dynastie des), 10-12, *423*
Song Yi, 108
Spargapises, 411, 412
Spassky (Boris), 124-126
Spencer (W. B.), 140
Spenser (Edmund), 146
Staline (Joseph), 73, 138
Stavisky (Serge), 260
Stendhal, 149
Stetten (baron von), 104
Stevenson (Robert Louis), *322*
Stuart (Marie), 147
Sun Bin, 330, 332
Sun Zi, xx, 105, 111-112, 172, 329-331, 377, 390, 431

T

Tacite, *12*
Tafari (ras), *voir Sélassié Haïlé*
Taizong, 110
Takeno Sho-o, 387-388
Talleyrand, 13, 22, 30, 63-65, 81, 94, 103-104, 134, 154, 184, 189-190, 251, 272, 293, 326-327, 330-331, 379
Tang (dynastie), 111, 365
Tchang Kai-shek, 112, 208-209
Tesla (Nikola), 42-43, 48, 57-59, 175
Testi (Fulvio), 185-186
Théodora (impératrice), 9
Théoktistos, 9
Thémistocle, *349*, 359, *362-363*
Thiers (Louis-Adolphe), 242
Thoreau (Henry David), 408
Thucydide, 98, 319
Thurber (James), *219*
Thurneisser (Leonhard), 267
Tiffany (Charles), 157-159
Titien, 339, 340
Tokugawa, 246, *266*, 296
Tolstoï (Léon), *83*, *304*, *411*
Tom Pouce, 46, 270
Tomyris (reine), 411-412

Turner (Aaron), 45
Turner (J. M. W.), 187-188, 407

U

Uccello (Paolo), 177, 251
Ulysse, xviii, 93, 241, 366
Urbain VIII (pape), 185
Urbino (duc d'), 340
Uzun Hasan, 297

V

Vanbrugh (John), 337, 338
Vasari (Giorgio), *46*, 135, 250, *351*
Vassili III, 230
Vatel, 2
Vélasquez (Diego), 195, 196, 278, 354
Vermeer (Jan), 269
Vettori (Francesco), *xviii*
Victoria du Royaume-Uni, 46, 55, 270
Villa (Pancho), 301-302, 306
Vinci (Léonard de), 33, 42, 71, *77*, 150, *164*, 177, 342
Visconti (Philippe Marie, duc), 126-127
Vollard (Ambroise), 259
Voltaire, 3, 10, 40, *165*, 374, 413
Vorontsov (Fédor), 231

W

Wagner (Richard), 390-391
Wang Mang, 397
Warhol (Andy), 35
Warnke (Martin), *47*
Washington (George), 46, 154, 165, 198, 407
Weil (Joseph) dit « Yellow Kid », xx, 21, 23-25, 27, 212, 269, *276*, 288, 314, *345*, 346, 389
Weisleder, 310, 311
Wellington (duc de), 184
Westinghouse (George), 57
Wilde (Oscar), 43, 324
Williams (Tennessee), 355
Wilson (Woodrow), 301-302
Wren (Chistopher), 72-73
Wu (de Cheng), 92
Wu Dugu, 371
Wu Qi, 416
Wu Zetian, 110-111
Wu Zhao, 110-111
Wu Zixiu, 172

X

Xerxès, 318, 429
Xian (duc de Jin), 94
Xiang Yu, 108-109
Xing, 153

Y

Yamashina Hechigwan, 388
Yeats (William Butler), 250
Yellow Kid, *voir Weil (Joseph)*
Yelu Chucai, 99
Yorinobu, 246
Yoshimoto, 416

Z

Zaoditou (impératrice), 327
Zelle (Margaretha), *voir Mata Hari*
Zhang Yu, 67
Zhao Kuang yin, 10-12
Zhao (marquis), 186
Zhuge Liang, 38-39, 211, 370-371, 373, 395-396

Merci d'avoir lu ce livre, nous espérons qu'il vous a plu.

Découvrez les autres titres de la marque À contre-courant sur le site des éditions Leduc.s. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique

À contre courant est une marque des éditions Leduc.s.

Les éditions Leduc.s
17, rue du Regard
75006 Paris
info@editionsleduc.com

Retour à la première page.